



**Instituto de Dirección y
Organización de Empresa**

Núm. 352

EN LA BÚSQUEDA DE UN NUEVO PARADIGMA ECONÓMICO-SOCIAL

**Diseño de un orden económico-social orientado al
desarrollo de las personas y de las instituciones**

"IN SEARCH OF A NEW ECONOMIC-SOCIAL PARADIGM"
**The design of an economic-social order oriented towards
the development of both the individual and the business**

Prof. Dr. Santiago García Echevarría



**CONFERENCIAS Y TRABAJOS DE INVESTIGACIÓN DEL INSTITUTO DE
DIRECCIÓN Y ORGANIZACIÓN DE EMPRESAS /Núm. 352
DIRECTOR: Prof. Dr. SANTIAGO GARCÍA ECHEVARRÍA**

**EN LA BÚSQUEDA DE UN NUEVO PARADIGMA
ECONÓMICO-SOCIAL**

***Diseño de un orden económico-social orientado al desarrollo
de las personas y de las instituciones***

**"IN SEARCH OF A NEW ECONOMIC-SOCIAL PARADIGM"
*The design of an economic-social order oriented towards the development of both the
individual and the business***

Prof. Dr. Santiago García Echevarría
Universidad de Alcalá

Alcalá de Henares, Julio 2013

Autor/Author: Prof. Dr. Santiago García Echevarría

Resumen:

“EN LA BÚSQUEDA DE UN NUEVO PARADIGMA ECONÓMICO-SOCIAL”

Diseño de un orden económico-social orientado al desarrollo de las personas y de las Instituciones

La crisis financiero-económica ha obligado a replantearse la conceptualización de la economía así como la necesidad de buscar nuevos planteamientos. La falta de respuesta, reflejada en amplios debates, sobre el papel del conocimiento económico disponible presiona la búsqueda de nuevas respuestas, tanto a nivel teórico como en el proceso de la praxis. No hay respuesta ni podrá haberla en el planteamiento científico tan lejano de la realidad del papel de la persona en la economía, en las instituciones y en la empresa. La búsqueda de un nuevo paradigma que ayude a explicar lo que sucede, y por qué sucede, constituye una seria demanda. La ciencia económica tiene que buscar nuevos caminos.

En esa nueva contribución de la economía con la “persona”, los “sistemas de valores” que permitan una nueva forma de “cooperación” con nuevos “costes de coordinación” y planteando en su entramado interdisciplinar puede y debe buscarse ese nuevo paradigma que permita vivir la “lógica económica” como referente societario para el desarrollo de la persona y de sus instituciones. Hay que orientarse a una forma diferente de ver la economía, sus instituciones, la persona y su desarrollo integral.

Palabras Clave: Paradigma, corporativismo, economía de mercado, economía social de mercado, contrato social, sociedad, shareholder, stakeholder, ética, confianza, persona, bien común, Estado, mercado, competencia, costes de coordinación, responsabilidad.

Abstract:

“IN SEARCH OF ECONOMIC-SOCIAL PARADIGM”

The design of an economic-social order oriented towards the development of both the individual and the business

The present financial and economic crisis has obliged us to re-examine our conceptualisation of the economy as well as to seek new approaches. The lack of answers, reflected in a wide range of debates, concerning the role of the economic knowledge available forces us to look for new responses, both in theory and in practice. There is no answer, nor will there be, in the scientific approach which is so far-removed from the reality of the roles played by the individual in the economy, in institutions and in businesses. The search for a new paradigm which will help to explain what is occurring and why it is occurring is of the first necessity. Economic Science has to open up new avenues of research.

This is a new contribution upon the economy which examines the “individual” and “values systems” which will enable a new form of “cooperation” with new “coordination costs”. It is approached from an interdisciplinary perspective. It can and must seek a new paradigm which will enable “economic logic” to become a societal referent for the development of both the individual and institutions. We must orient ourselves in a new manner to see the economy, its institutions, the individual and his/her integrated development in a new light.

Key Words: Paradigm, corporativism, market economy, social market economy, social contract, society, shareholder, stakeholder, ethics, confidence, individual, common good, State, market, competence, coordination costs, responsibility.

Clasificación / Classification: JEL M19, M14, M10, M20, L21, L22, L14.

Consejo de Redacción:

Santiago García Echevarría (Director)
María Teresa del Val Núñez (Coordinación)
Eugenio Recio Figueiras

Secretaría y Administración:

I.D.O.E.

Instituto de Dirección y Organización de Empresas
© Prof. Dr. Santiago García Echevarría
Dirección del I.D.O.E.: Plaza de la Victoria, s/n
28802 – Alcalá de Henares
MADRID – ESPAÑA
Teléfono: 91.885.42.00
Fax: 91.885.51.57
E-mail: idoeh@uah.es <http://www.idoe-uah.es>
ISBN: 84-8187-212-1
M-21628-2013

ÍNDICE

Página

I.	Debate actual en torno a la economía y la empresa: evaluación y situación	5
II.	La realidad económico-social: la economía con el "hombre" y su diseño económico-social	12
III.	Diseño empresarial: sistemas de valores en la acción empresarial	20
IV.	Liderazgo en las corporaciones y su diseño Institucional	27
V.	Dirección como base de desarrollo e integración de las personas	33
VI.	Propuestas	38
VII.	Bibliografía	40

EN LA BÚSQUEDA DE UN NUEVO PARADIGAMA ECONÓMICO-SOCIAL

Diseño de un orden económico-social orientado al desarrollo de las personas y de las instituciones

Prof. Dr. Santiago García Echevarría
Universidad de Alcalá

I. DEBATE ACTUAL EN TORNO A LA ECONOMÍA Y A LA EMPRESA: EVALUACIÓN Y SITUACIÓN

1. Críticas internacionales en el debate actual

La exigencia de conocimientos interdisciplinarios en economía nunca se ha percibido de manera más urgente que en los momentos actuales. La economía no parece tener capacidad de respuesta a las situaciones planteadas con motivo de la crisis financiera y económica. Incluso tiene muchas dificultades para poder dar una explicación convincente. La pobreza en los planteamientos está creando grandes problemas en la actuación económica, financiera y empresarial. En la realidad se plantea el problema de que no hay respuestas a los problemas generados, graves problemas para las personas y tampoco parece que se pueden entender.

Uno de los grandes problemas que tiene planteada la economía es la propia construcción científica que nos ha llevado a una "*Ciencia*" de la economía frecuentemente muy distante de la realidad. Plantea serias dificultades para interpretar la misma, dificultades para poder tomar decisiones y que situada en un proceso de dudas lleva a movimientos erráticos muy significativos, lo que ha generado una acción humana muy deficiente. Las corrientes actualmente dominantes del pensamiento económico de carácter neoclásico han "dejado de ser" una respuesta eficiente, aunque nunca lo habían sido. Son las corrientes dominantes en las cuales falta el "*hombre*" en toda su construcción. Falta como individuo, con sus valores y con sus comportamientos, pero falta también como organización y, sobre todo, y, muy en particular, como Institución.

La corriente dominante del positivismo relacionando macromagnitudes bajo una simulación errónea en torno al hombre, sus valores y sus procesos de decisión, así como a las propias organizaciones, ha llevado a una situación de grandes dificultades para la *acción política*. Esto se puede ver perfectamente en la entrevista realizada al ExPremier Británico Blair al señalar cómo uno de los grandes fallos que él ha observado en el contexto de su propia acción política ha sido la dificultad de entender la "*conceptualización*" de la acción económica¹. Las premisas en las que descansa la interpretación del *Mercado* y del *Estado*, como instrumentos claves del hecho económico-social, no corresponden a un concepto económico que haga previsible un

¹ Blair, T. (2012), "Leading Transformation...", ob. cit., p.2

conocimiento que permita una "acción humana"² capaz de responder a los graves problemas planteados.

En los últimos dos años se aprecia, sin duda, una grave preocupación por el desarrollo científico de la economía, pero también por su propia interpretación práctica. Los fallos, incluso en la descripción y en la conceptualización, así como en la valoración de las situaciones, constituyen, sin duda, esa preocupación que puede observarse, ya incluso en grandes instituciones, tanto en el ámbito de la Cultura Anglosajona como en la Cultura Europea. Así Barton señala, como CEO de McKindsey, su gran preocupación por el devenir de las propias grandes corporaciones y el comportamiento de los ejecutivos precisando cada vez más la necesidad de asumir la situación bajo otros mimbres diferentes. Así Barton señala

*"La audiencia a la cual me dirijo son líderes en el ámbito de los negocios. Después de todo, mucho de lo que se ha realizado equivocadamente antes y después de la crisis, proviene de los fallos de gobierno, de los procesos de decisión y de liderazgo en las compañías. Estos son errores que deberíamos resolver nosotros mismos"*³

Esto es, hay que modificar sustancialmente las formas de gobierno de las instituciones, la política de retribuciones de los CEO'S e, incluso, todos los órganos en los cuáles se forman las decisiones. Y, muy en particular, hace referencia a un criterio preocupante de que el *sistema capitalista*, una *economía de mercado "libre"*, puede verse en una situación crítica si no se adoptan decisiones de cambio significativas:

*"While I remain convinced that capitalism is the economic system best suited to advancing the human condition, I'm equally persuaded that it must be renewed, both to deal with the stresses and volatility a head and to restore business's standing as a force for good, worthy of the public's trust"*⁴

Con lo cual está valorando tanto la gestión de las Instituciones de la economía como del propio sistema económico. Pero es que viene a coincidir también con los planteamientos de Phelps que plantea el problema de la necesidad de ir hacia una *"economía de mercado que funcione bien"*, quiere decir, más integrada en la Sociedad que lo que ha sido hasta ahora:

*"Las dificultades de muchos países europeos se deriva de su corporativismo: Proyectos estatales sirviendo a amigueteos (cronies) y amplios programas de protección social, ambos dirigidos por "élites". Esto surgen en los años 1970 y en los años 1980. La posibilidad de toda una vida con tales beneficios –Contratos favorables, jubilaciones anticipadas, y el resto han creado algo nuevo: "riqueza social"*⁵

La búsqueda de un nuevo paradigma constituye una referencia básica en la interpretación y configuración, con todas sus consecuencias metodológicas, tanto en el diseño científico como en la propia realidad práctica. Estos procesos de cambio de la realidad pueden apreciarse de manera permanente en los términos en que señala el mismo Barton

"The kind of deep-seated, systemic changes I'm calling for can be achieved only if boards, business executives, and investor around the world take responsibility for bettering the system they lead. Such changes will not be easy; they are bound to

² von Mises, L. (1986), "La acción humana...", ob. cit., p.35ss

³ Barton, D. (2011), "Capitalism...", ob. cit., p.1

⁴ Barton, D. (2011), "Capitalism...", ob. cit., p.8

⁵ Phelps, E. (2012), "Germany is right...", ob. cit., p.

*encounter resistance, and business leaders today have more than enough to do just to keep their companies running well*⁶

Este es el problema urgente: la necesidad de un proceso de cambio de paradigma en la propia realidad de las grandes corporaciones y en el contexto de la propia sociedad.

2. Proceso de cambio: su devenir histórico reciente

En el año 2005 el CEO de McKindsey *Davis* publicó en el Economist una destacada contribución bajo el concepto de "*contrato social*" y planteó ya en el año 2005 la necesidad de un cambio significativo en la manera interpretar los procesos económicos y de las corporaciones en el contexto del sistema capitalista americano. Esa contribución apareció con una figura en la que se aprecia de manera muy clara esta interpretación del modelo rupturista vigente.

Universidad
de Alcalá

The Economist.com May 26th 2005 – The biggest contract



By building social issues into strategy, big business can recast the debate about its role, argues Ian Davis

Figura 1

Como la corporación, la empresa y las organizaciones, la persona está situándose en situaciones de ruptura en las que ambas partes, ideológicas o no, tratan de romper una unidad y, por lo tanto, una interpretación correcta de la manera en la cual se debe entender la economía en una Sociedad. Esta expresión gráfica da a entender la economía interpretada como un planteamiento de "*suma cero*". Se trata de planteamientos "*extractivos*" y "*no contributivos*". Esto es el dominio de los "*taker's*" y no de los "*giver's*". *Davis* señalaba claramente en referencia al "*contrato social*" de Rosseau la necesidad urgente de replantearse por parte de los altos ejecutivos, los problemas de su propia legitimización y destaca de manera muy significativa lo que es el "*bien común*" hablando en términos del "*bien público*". La búsqueda de ese "*contrato social*", quiere decir, el problema de la integración de la empresa en el contexto de sociedad, es lo que plantea Davis como la característica de este nuevo paradigma: "economía con persona", o dicho en los términos del debate científico, sería una aproximación fundamentalmente a la "*acción humana*".⁸

Lo que puede apreciarse, en términos relevantes, en el planteamiento de la propia cultura americana a partir de los años 2005 de que tienen necesidad de realizar procesos de cambio en todos sus procesos de conceptualización y orientación, así como en la propia asignación de recursos involucrándolos en el debate social, societario. Se trata de que de forma consciente se salga fuera de los muros de la

⁶ Barton, D. (2011), "Capitalism...", ob. cit., p. 8

⁷ Grant, A. (2013), "Givers take all: ...", ob. cit., p.3

⁸ Davis, I. (2005), "The biggest contract...", ob. cit., p.1

empresa y empiecen a plantearse los problemas de integridad y transparencia como punto fundamental en este nuevo debate epistemológico sobre la involucración del mundo exterior de la empresa como pieza significativa del hecho económico-empresarial.

El debate de principios del año 2012 en Frankfurt, con personalidades destacadas del mundo científico pero, sobre todo, de la propia praxis empresarial, constituye una seria crítica al problema de la economía como disciplina científica y a su posición de alejamiento, en la construcción de las corrientes dominantes neoclásicas, de la realidad económico-empresarial. Entre otras respuestas puede verse la que señala Johnson en la que manifiesta que

"La respuesta se entreabre en algunas de las intervenciones más significativas como la de R. Johnson (INET) de que "en el futuro precisamos de Economistas que se ocupen más con los problemas reales y que estos se analicen en el contexto de la Sociedad""⁹

Otras afirmaciones en torno a lo que constituyó este debate de principios del año 2012 son las que pueden recogerse en los términos siguientes

- *"Un economista tiene también que poder fundamentar moralmente lo que hace..."*
- *"Tales temas se anclan en la personalidad misma y deben contribuir a largo plazo a una mejor dirección de la empresa"*
- *"Muchos de los Líderes con los que he hablado dicen que ellos han aprendido el valor de examinar sus decisiones empresariales en un contexto social y político"*
- *"Hay muchos buenos estudiantes de economía, pero que, sin embargo, saben poco de economía"¹⁰*

Esta necesidad de ir acercando, cambiando de paradigma para una nueva interpretación de la conceptualización de la economía en la sociedad, se aprecia también en personalidades fuertemente arraigados en una orientación *"shareholder"*, como el expresidente del Deutsche Bank Sr. Ackerman:

"Lo mismo que el expresidente del Deutsche Bank Ackermann remarca de forma significativa que el management del riesgo se ha convertido en algo mucho más complejo para los bancos. No se trata solo de un riesgo de mercado; es cada vez más un riesgo Político y Social. Pero cada vez más los mercados financieros se están convirtiendo en mercados políticos. Lo cual requiere de competencias diferentes, competencias que no se nos han enseñado en la Universidad: cómo actuar propiamente con la Sociedad, por ejemplo, un concepto stakeholder que se está incrementando de forma inmensa en importancia desde la crisis financiera"¹¹

Lo que plantea es la necesidad de que esos nuevos conocimientos, de los que no se disponen, sobre cómo operar en una economía en la que la *"dimensión societaria"* es clave para el éxito de la *"acción humana"*, de la asignación de recursos escasos, del desarrollo de las personas y de las organizaciones.

⁹ Storback, O. (2012), "Ökonomie-eine Disziplin...", ob. cit.,

¹⁰ Pennekamp, J. (2012), "Deutsche-Bank-Volkswirt warnt vor Kollapse des Geldsystems", ob. cit.,

¹¹ Ackermann, J. (2012) en: "Leading...", ob. cit., p.7

Pero desde el punto de vista científico la necesidad de ese nuevo paradigma también se puede destacar entre múltiples autores. Se puede destacar uno de ellos como Ghosal que marca, sin duda, en sus planteamientos empresariales una referencia significativa a esta necesidad conceptual de la economía

"Shortly before he died, Ghoshal wrote one of his most contentious papers, in which he suggested that much of the blame for corporate corruption in the early 2000s could be laid at the feet of business schools and the way they try to teach management as a science. Such a method has no room for morality. Thus, argued Ghoshal, "business schools have actively freed their students from any sense of moral responsibility". Ghoshal's criticism of business education mirrors that of Henry Mintzberg and Warren Bennis¹²

Lo que lleva a plantear como una de las exigencias: la dimensión ética,¹³ del comportamiento de las personas en la acción económico-empresarial como se puede apreciar en la referencia:

"Students must also receive training in the ethics and responsible behavior. The importance of ethics –otherwise known as plain old common sense –is obvious when you think about that classic operational risk, a rogue trader¹⁴

Las corrientes dominantes científicas y corporativas, configuradoras de los paradigmas neoclásicos, tienen, sin duda, una gran fuerza en el pensamiento económico actual, en el diseño de las organizaciones, en la propia influencia en la configuración de procesos y decisiones. Pero debe entenderse que es un camino equivocado en la manera de conceptualizar la economía, tal como ya desde hace mucho tiempo puede recogerse en las aportaciones de Buchanan:

"Lamentablemente los economistas en general no han entendido que las variables económicas que a posteriori quizás se pueden medir con aceptable exactitud no son precisamente magnitudes que se someten a un control directo o indirecto¹⁵

Esto es el problema de la equivocación al interpretar la economía como una ciencia positiva en la cual puede operarse como puede operarse en las Ciencias duras, actuando de forma que a la hora de incidir en una macromagnitud el sistema "mecanicista", actúa sobre las otras macromagnitudes y, por lo tanto, la macroeconomía hace que se puedan entender y resolver los problemas. Este es uno de los grandes errores, como denuncia el propio Buchanan, y constantemente obliga a una revisión total y a esa búsqueda de otro paradigma.

3. La respuesta de la Escuela de Freiburg

Dentro de lo que constituye la Escuela de Freiburg¹⁶, en la que se fundamentó una "economía social de mercado", o en palabras de Phelps¹⁷, el problema de una

¹² The Economist, "Sumatra Goshal", ob. cit.

¹³ Utz, A. F. (1978), "Ética Económica...", ob. cit.

¹⁴ Storbeck, O., "Ökonomie...", ob. cit.

¹⁵ Buchanan, J., citado por Weidemann, J. (2013), "Krisen Management...", ob. cit., p.3

¹⁶ Röpke, W. (1979), "Jenseits...", ob. cit.

Müller Armack, A. (1976), "Wirtschaftsordnung...", ob. cit.

García Echevarría, S. (2013), "Necesidad de un orden Económico-Social...", ob. cit.

Albach, H. (2012), "La economía social de mercado...", ob. cit.

"economía de mercado que funcione bien", o en las expresiones expuestas de que se trata de una economía de mercado societariamente integrada, o dicho en los términos de una "acción humana".

Puede destacarse que en sus planteamientos conceptuales la economía y la política tienen unas metas, unos objetivos que van más allá de ese mero positivismo y que, por lo tanto, hay que asumir como fundamentos los valores. Willgerodt, uno de los representantes de la "economía social de mercado" señala que

*"Economía y política tienen objetivos detrás de los cuáles hay valores... estos objetivos y los valores que los sustentan pueden como tales ser investigados, incluso cuando se rechacen, cuando se comporte de forma neutral o los reconozca. Se pueden examinar en su libertad de contradicción y en su realización y plantear alternativas"*¹⁸

Como puede apreciarse la construcción del nuevo paradigma es interpretar la economía con el "hombre", en todos sus niveles. Lo que lleva a una conceptualización muy distinta a las corrientes dominantes actuales, tanto en el campo científico como en el propio diseño de los procesos y toma de decisiones, tal como está poniendo sobre la mesa la crisis financiera y económica, independientemente del problema de los comportamientos éticos de las personas y la asunción de responsabilidades.

Lo que puede apreciarse incluso de manera muy clara en el proceso de cambio a partir de los años noventa. En la figura 2 puede apreciarse, considerando como referente las compensaciones de los ejecutivos hasta mediados de los años noventa, como se da una situación en los Estados Unidos, que ha sido similar en Europa, marcada por una constancia y estabilidad en la política retributiva de los CEO's hasta los noventa. Se rompe esta situación de estabilidad con el nuevo paradigma creado, con el paradigma empresarial derivado de una nueva conceptualización económica: el "shareholdervalue" como criterio dominante en los procesos de asignación de los recursos escasos y de management de las corporaciones. Lo que ha venido acompañado por uno de los problemas básicos de la crisis financiera y económica como ha sido la "compensación" realizada no solo a ejecutivos, sino también a muy distintos niveles de las organizaciones: las "stockoptions". Como puede apreciarse en este gráfico 2 se disparan hasta magnitudes que desbordan cualquier previsión que se haya podido realizar, y lo que constituye uno de los grandes cambios que el propio Barton¹⁹ plantea críticamente en la retribución de los ejecutivos y la necesidad de su modificación, así como la de los órganos de gobierno como respuesta a la crisis actual, tal como ya señaló en su "Contrato Social" Davis.²⁰

¹⁷ Phelp, E. (2012), "German is right...", ob. cit.,

¹⁸ Willgerodt, H. (2012), en: Watrin, Ch., "Hans Willgerodt...", ob. cit., p.235

¹⁹ Barton, D. (2011), "Capitalism...", ob. cit., p.6

²⁰ Davis, I. (2005), "The biggest...", ob. cit., p.6

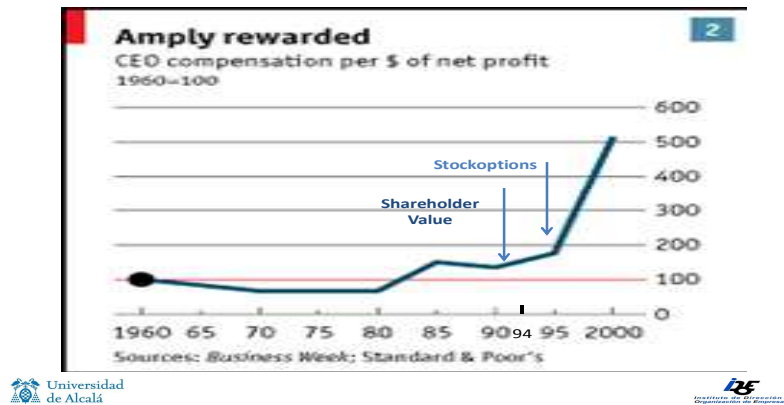


Figura 2

Paralelamente a esta evolución es interesante también observar que toda ese modo dominante de acentuar la "retribución variable" y todo lo que han significado los "bonos" y otras compensaciones adicionales, han creado serios problemas económicos, así problemas éticos de primera magnitud, lo que han puesto en entredicho a muchas organizaciones y a Instituciones supervisoras y reguladoras.

Se trata del hecho de que la realidad no tiene nada que ver con la supuesta interpretación de la contribución ficticia como puede apreciarse en la figura 3. Durante todos los años 2000 se han ido sucediendo situaciones reales en los que no existe una correlación entre política retributiva variable y los resultados de una compañía: la "ficción" de los bonos. Todo ello ha llevado, sin duda, a una de las mayores crisis económicas y bancarias que consiste en la ruptura de la *confianza*, no solo dentro de sectores como el bancario, sino en general, en torno a la sociedad y en su referencia a las corporaciones y a sus directivos, como puede apreciarse en la figura 4 referente a los propios Estados Unidos. En estos momentos existe un observatorio que viene realizando las mediciones oportunas y seguimos en unas condiciones que son la causa de la actual crisis dominante económica e institucional.

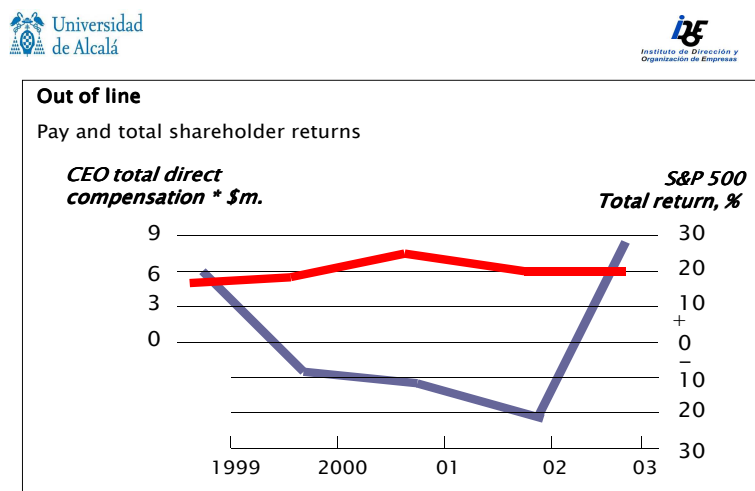


Figura 3

Lo que se refleja en múltiples comportamientos de "líderes" que han hecho prácticamente imposible la recuperación de esa *confianza*, lo que implica la necesidad de un nuevo paradigma tanto en la Ciencia Económica como en la propia praxis sobre el concepto de economía, el papel del uso del "poder", así como la implicación de la empresa en el contexto de Sociedad. Hay una ruptura básica en el pensamiento y esta ruptura va a tener consecuencias importantes en todo lo que significa la modificación hacia el largo plazo y lo que concierne a la modificación de los órganos de gobierno y el problema de la orientación básica al "stakeholder".²¹

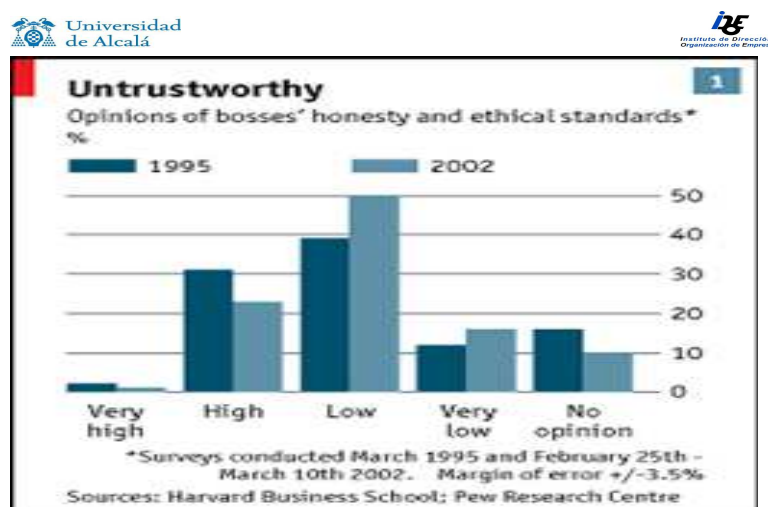


Figura 4

II. LA REALIDAD ECONÓMICO-SOCIAL: LA ECONOMÍA CON EL "HOMBRE" Y SU DISEÑO ECONÓMICO-SOCIAL

1. La economía en la Sociedad: exigencias al concepto de economía

La economía como ciencia y como praxis trata de dar respuesta a las necesidades de las personas que configuran la Sociedad y, por lo tanto, contribuir al desarrollo humano mediante la utilización eficiente de recursos escasos de toda naturaleza. En estos términos señala Utz, desde el punto de vista ético, que el objetivo de la economía es

"Objetivo de la economía de satisfacer las necesidades individuales y colectivas de todos los miembros de una sociedad para lograr el desarrollo humano, esto es, el "bien común"²²

Esto es, la dimensión que abarca el desarrollo de las personas y su contribución al "bien común", constituye el soporte sobre el que se construyen las relaciones de la

²¹ Barton, D. (2012), "Capitalism...", ob. cit. p.4

²² Utz, A. F. (1988), "Ética Económica...", ob. cit., p.24

"cooperación" entre las personas. Objetivo que es muy similar al que en la praxis utiliza el propio Presidente de la Federación Alemana de Industria el Prof. Keitel al declarar que

*"Yo me declaro a favor de la afirmación de que la finalidad de la Economía no está en la misma Economía, sino en su contribución humana y societaria. Por eso el mercado es un instrumento regulador, no es un fin en sí mismo"*²³

Aquí se aprecia además el papel que tiene el mercado en su carácter instrumental y no con un carácter finalista. La economía, como tal no es finalista y responde en su esencia básica a cubrir las necesidades de las personas de una Sociedad.

Es por lo que se puede definir a la economía como una *"realidad económica"* en la cual se integran dos pilares fundamentales:

- por un lado*, en lo que afecta a los *recursos* disponibles y a sus capacidades, que son los que tienen que dar soporte a ese cubrimiento de esas necesidades.
- pero la acción social, por el otro lado, la acción de emprender, la utilización de esos recursos escasos y su expresión en las magnitudes correspondientes a sus utilidades, están en función de la *"acción del hombre"*, esto es, del "ordenamiento social" que establece aquellas normas que rigen en la vida de esa sociedad como puede apreciarse en la figura 5.



Figura 5

Ambos elementos son interdependientes, son los que constituyen la *"realidad económica"* y, por lo tanto, no hay una *"realidad económica"* solo de los recursos, sino que la realidad económica proviene de los fines, de los objetivos que se persiguen y, consecuentemente, de la forma en la que las personas asumen esa disposición de los recursos en el *"ordenamiento económico-social"* que establece la *cooperación* social. Esta *"racionalidad integral"* afecta al conjunto de la Sociedad y es por lo que se manifiestan distintas situaciones que afectan a empresas, países con muchos recursos, pero con un inadecuado "orden social". Aquí se encuentran uno de los grandes dilemas

²³ Keitel, H. P. (2009), "El futuro...", ob. cit., p.4

metodológicos entre lo que puede constituir el positivismo y la praxiología de von Mises.²⁴

La otra clave de la economía es la *persona*, quiere decir, la que asume la "*acción social*" y que, por lo tanto, rige los comportamientos que van a determinar el uso que se hace de su propia dimensión antropológica, de su capacidad de "*cooperación*". Como puede verse en la figura 6 la persona viene aquí definida por los potenciales de que dispone y por los potenciales que puede desarrollar con el fin de cubrir sus necesidades. La persona tiene sus propias preferencias y esas preferencias descansan en el "*sistema de valores*" con el que trata de definir y cubrir esas necesidades vitales y Culturales. Hasta aquí la Antropología Social. El *problema económico* surge con fuerza aquí, esto es, en el hecho de que las personas como individuos tienen que "*coordinarse*". La "*coordinación*" es el "*problema económico*", por excelencia, y de ella depende el éxito o fracaso en el uso de los recursos de las personas que configuran, en base a sus potenciales, la eficiencia de los mismos, esto es, la "*productividad*". Puede decirse que la economía se refleja en su esencia en los "*procesos de cooperación*", en sus dificultades y en sus éxitos.

Y hay dos formas, entre otras múltiples, con las que puede coordinarse. Por un lado, la "*forma contractual*" que domina en nuestra sociedad actual y en el pensamiento económico dominante, en general, y, por otra parte, aquella forma de coordinar basada en los "*sistemas de valores*" de las personas. En ambos casos este proceso de "*cooperación*" exige necesariamente una *coordinación* que tiene "costes", "*costes de coordinación*" por la mala utilización o ineficiencia en la misma, o por las diferencias entre los "*sistemas de valores*" y sus preferencias.

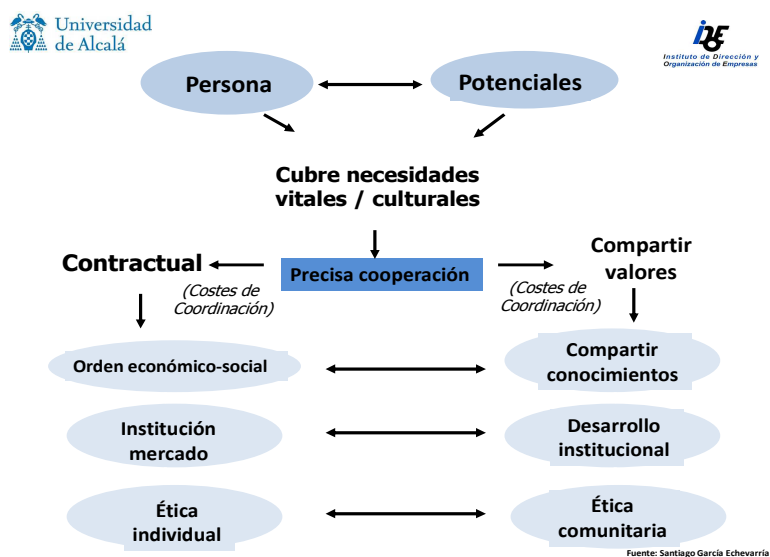


Figura 6

En la "*dimensión contractualista*", corriente dominante en los momentos actuales, se trata de configurar el ordenamiento económico y social dentro del contexto de la institución del mercado y, en este caso, bajo la responsabilidad individual "se coopera vía contractual". Se trata de un sistema basado en las "*relaciones contractuales*" entre

²⁴ Morillo, J. (2013), "Crítica...", ob. cit., p.47

las personas y las instituciones con los consiguientes "*costes de coordinación*"²⁵. Por otro lado, se tiene la "*forma de cooperación*" derivada de que se comparten los "*valores*" y, por lo tanto, tienen la base para compartir los *objetivos* que se quieren perseguir. De esta forma se configura esa *cooperación* en base a "*compartir*" los conocimientos disponibles, los recursos disponibles lo que lleva al desarrollo de *instituciones identificadas* por esos "*valores*" y con "*costes de coordinación*" derivados de esa cooperación muy distintos a los de una "coordinación contractualista". Y aquí juega un papel importante lo que corresponde a la ética comunitaria.²⁶

2. La persona y sus organizaciones: clave del funcionamiento de la economía

La persona constituye la clave y es, al mismo tiempo, el eje de la diferencia entre los distintos planteamientos económicos, tanto en la ciencia económica como en los planteamientos de la praxis.

*"La persona es un ser social, esto es, por un lado, depende de la ayuda del prójimo para cubrir mejor sus necesidades, pero, por otro lado, tiene al mismo tiempo, la obligación de coordinar la satisfacción de sus necesidades con las otras personas, así como contribuir a cubrir las necesidades del conjunto"*²⁷

En esta definición se define el contexto de una realidad económico-social. Se trata de ver cómo se diseñan los procesos individuales e institucionales que permitan de manera eficiente esa "*cooperación*" que origine los "*costes de coordinación*" más eficientes. Dos son las claves fundamentales en las que se desarrolla la situación económica y ética dentro de este concepto, son los puentes entre ambas:

- a) Por un lado, el *desarrollo integral de la persona*, esto es, la economía está al servicio de la persona para que pueda desarrollar sus potenciales y, por lo tanto, contribuir a una mejor "*cooperación*" dentro del conjunto de la comunidad legitimizando, al mismo tiempo, su propio bienestar.
- b) Por otro lado, tenemos la *productividad*, esto es, el uso adecuado de los recursos al objeto de poder cubrir esas necesidades. Como puede verse en la figura 7 esa sociedad arranca del "*sistema de valores*" definiendo el "*ordenamiento económico y social*" que lleva los diseños organizativos dentro de una realidad de "*cooperación*".

²⁵ En Coase se plantean los "costes de transacción" que quiero diferenciarlos de los "costes de coordinación" que aquí se mencionan. "Véase el planteamiento básico de Coase, R. H. (1937), "The nature of...", ob. cit.

²⁶ Utz, A. F. (1998), "Ética Económica...", ob. cit., p.36
Homann, K. (2007), "El programa ético...", ob. cit., p.3

²⁷ Utz, A. F. (1998), "Ética Económica", ob. cit., p.24

PROCESO DE DESARROLLO INTEGRAL DE LA PERSONA

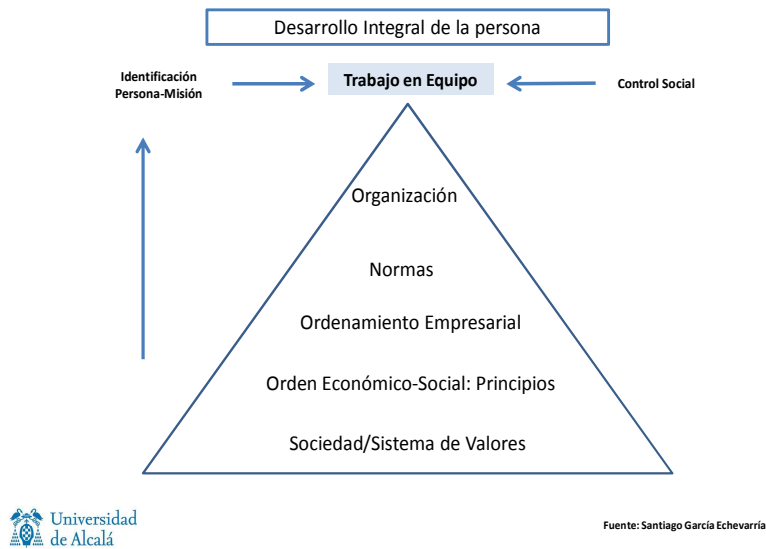


Figura 7

Una economía de mercado, como la forma más eficiente de coordinación de los *procesos de cooperación* entre las personas, considera el criterio según el cual las personas actúan en su "*acción económica*", correspondiendo, por una parte, al interés individual para obtener recursos con el fin de cubrir, de acuerdo con sus preferencias, sus necesidades vitales y culturales y, por otra parte, por su aportación al "*bien común*", al diseño coordinativo e institucional correspondiente.

Al objeto de integrar la persona en esa dimensión que corresponde a la "*cooperación*" se establece como el criterio o el *Principio Económico*, el de la *competencia*, esto es, el que los potenciales de las personas, fruto de su desarrollo al objeto de poder cubrir tanto sus intereses individuales como su legitimización con respecto a su aportación al "bien común", constituye el criterio ético-económico señalado. Las "*competencias*" desarrolladas, eficientemente coordinadas, generan la competitividad por satisfacer de la forma más eficiente las necesidades.

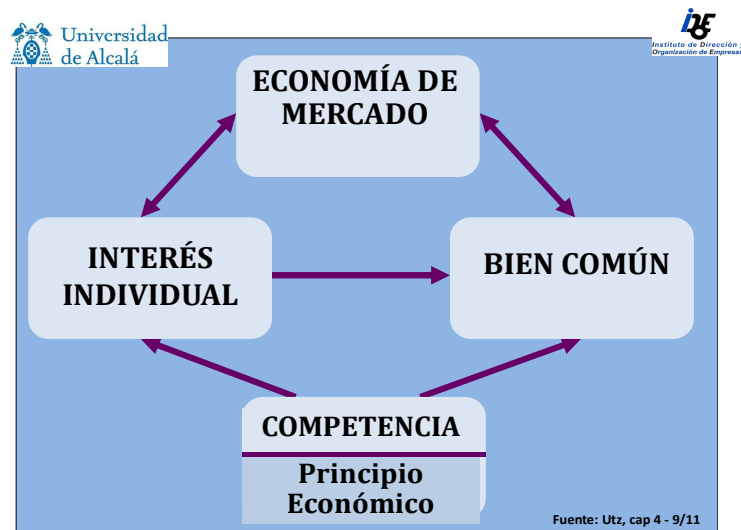


Figura 8

Una economía de mercado que funcione bien (Phelps) corresponde a un interés compartido entre el interés individual y el "*bien común*" que tiene que basarse en el Principio de Competencia para que haga posible el que pueda la persona contribuir permanentemente con su desarrollo al desarrollo de la persona y de la Institución.

Como puede apreciarse hay tres categorías socioeconómicas descritas en la ética económica:

- Hay una *primera categoría* que son los "*sistemas de valores*", en su dimensión abstracta y es en la que descansa el soporte de la actuación del comportamiento de las personas y sus preferencias que lleva
- En una *segunda categoría* al establecimiento de un "*ordenamiento económico-social*" que es la dimensión que corresponde a la institucionalización de la cooperación y que, consecuentemente, de ahí se configura el orden económico
- La *tercera categoría* que son las *normas* que van a implicar el comportamiento de las personas y van a incidir en las decisiones de la misma y de la Institución.

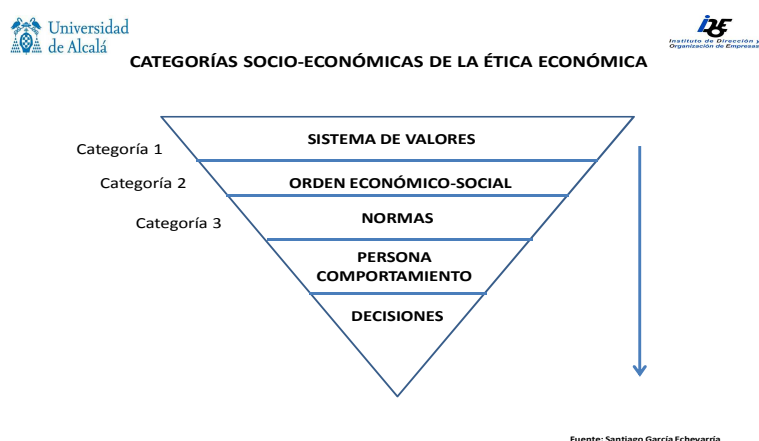


Figura 9

3. La economía en el "ordenamiento económico-social": Estado y Mercado

Dicho en otros términos cuando se está hablando del proceso económico se está hablando del Mercado como proceso de *cooperación* entre las personas buscando la manera de la *integración* de las mismas, bien en una alternativa por vías "contractuales", o bien, por otro lado, por una identificación de valores compartidos, independientemente de otras formas de coordinación intermedias:

"La economía no opera fuera de cualquier orden, sino dentro de un ordenamiento. El Estado establece y vigila las condiciones marco, las empresas y los ciudadanos ejercen la economía dentro de este marco bajo su propia responsabilidad. ¡Esta es la distribución de competencias en la Economía Social de Mercado! Nosotros lo que debemos hacer ahora es observarla correctamente. El que relee a los padres

*fundadores sabe que "social" no significa redistribución, sino integración responsable en nuestra comunidad*²⁸

Esto es, la economía se plantea dentro de ese "*ordenamiento de sociedad*" que es el que hace que los recursos escasos, como hemos visto en el gráfico número 2, tenga consistencia y, por lo tanto, pueda ser lo que representa una economía de mercado societariamente responsable. Y aquí surge el gran problema entre las dos claves instrumentales del ordenamiento económico y social como son: el "*Estado*" y el "*Mercado*". Del funcionamiento de esta dualidad instrumental depende del éxito o fracaso. Según la inclinación de la misma se va a centrar de una u otra manera ese "*ordenamiento económico-social*". Las funciones del Estado vienen claramente definidas por

*"Al mismo tiempo, el Estado debe establecer las condiciones marco que impidan el abuso y mantengan la competencia. En la competencia se encuentra también una dimensión social. Evita posiciones dominantes de Mercado, reduce los beneficios, premia la dedicación empresarial y el espíritu innovador, ofrece oportunidades"*²⁹

Lo cual refleja que el "*ordenamiento de la competencia*", tal como aquí se concibe, no es un ordenamiento libre, sino que es un ordenamiento sujeto a una serie de condiciones para que todas las personas tengan las mismas condiciones de acceso y que, por lo tanto, se desarrolle la capacidad competitiva de las personas, sin que se produzcan situaciones de acumulación de poder que hagan imposible esa *cooperación*. Y este es el debate actual que se está planteando con fuerza en el contexto de la crisis económica y financiera, cada vez con mayor ímpetu y del cual va a depender básicamente el desarrollo de los próximos tiempos:

*"Nos encontramos en medio de un debate sistémico. Se trata de la relación entre el Mercado y el Estado. El vuelco intensificará el debate sobre la futura orientación económica y de la sociedad. Si queremos defender la Economía Social de Mercado no debemos ser buscadores del Estado. Porque es el mercado el que crea bienestar en cuanto que hace posible que las personas logren su rendimiento"*³⁰

La clave de este "*ordenamiento económico-social*" que aquí tratamos de reflejar, es la clave de una economía de mercado eficiente, cuyos criterios económicos son la "*dinámica de la competencia*" y la "*debilitación del poder económico*". Esto es, el hecho del desarrollo de las personas integralmente se basa en un uso eficiente de los recursos disponibles, tanto tangibles como intangibles y es lo que determina su valoración. El expresidente de la República Federal Alemana lo recoge en los términos siguientes

*"Pues la economía de mercado vive de la competencia y de la limitación del poder económico. Vive de la responsabilidad y del compromiso personal por la propia acción; necesita transparencia y fidelidad al derecho. Las personas deben poder confiar en todo esto"*³¹

Por tanto la clave fundamental de todo el proceso de una "economía de mercado socialmente responsable" corresponde, en primer lugar, a los criterios de *libertad* y

²⁸ Keitel, H. P. (2009), "Declaración a favor...", ob. cit., p.2

²⁹ Keitel, H. P. (2009), "Declaración a favor...", ob. cit., p.4

³⁰ Keitel, H. P. (2009), "El futuro de la economía...", ob. cit., p.1

³¹ Köhler, H. P. (2009), "Discurso del Presidente...", ob. cit., p.3

responsabilidad. Ambas son las dos caras de la misma moneda y la responsabilidad, que no es ninguna magnitud económica sino moral, corresponde a una de las principales claves del desarrollo actual tal como se puede apreciar en Ockenfelds y Köhler

*"...Responsabilidad es una categoría eminentemente moral precisamente también en la economía que plantea enormes exigencias en la economía de mercado y en la competencia a todas y cada una de las personas implicadas"*³²

*"Todos asumimos responsabilidad para la sociedad que vivimos. Cada uno debe aportar al bienestar según sus posibilidades"*³³

El funcionamiento de una economía de mercado caracterizada por la *"libertad y la responsabilidad compartida"* bajo el *"Principio de la Competitividad"* depende de la *confianza*. Es la *confianza* la que tanto en un "sistema contractualista" como un "sistema de compartir valores" el elemento que facilita la *cooperación* y disminuye los *"costes de coordinación"*:

*"Sin confianza no podemos hacer una economía sostenible. Lo demuestra la dañada circulación monetaria entre los bancos. Sin confianza no queda más que imponer fuertes controles"*³⁴

Por lo tanto, la configuración de un "ordenamiento económico y social", en el paradigma que corresponde a la capacidad de desarrollo de las personas y la utilización eficiente de los recursos escasos para cubrir las necesidades, tanto de los individuos como de la configuración institucional, exige, como principal elemento, la *responsabilidad* en cada una de las instituciones y de las personas:

*"Cada uno de nosotros debe reflexionar sobre la propia responsabilidad. Estado, Economía, Sindicatos, Escuelas deben proponerse un objetivo: situar a las personas en una posición que les permita vivir en libertad y propia responsabilidad. Si se consigue el equilibrio entre Estado y Mercado y las élites promueven valores, entonces no necesitamos inquietarnos por la Economía Social de Mercado."*³⁵

El *principio de libertad* constituye la pieza básica en el funcionamiento de una *"economía de mercado responsable"*, pero, al propio tiempo, corresponde a cada uno de los individuos en base a su responsabilidad, dentro del marco económico-social establecido, disponer de esa libertad en base a su *"cálculo económico"* que descansa en los *"valores"* con los que jerarquiza sus necesidades y que, por lo tanto, plantea el problema básico de la ética:

*"Todo individuo suele adoptar en el mercado sus decisiones económicas en función únicamente del cálculo económico. Sin embargo, tiene que estar profundamente motivado por una ética que corresponda al objetivo finalista de la economía orientada al hombre"*³⁶

Una economía de "mercado societariamente responsable", quiere decir, una economía cuyo objetivo es el desarrollo integral de las personas y la utilización eficiente de los recursos para cubrir sus necesidades vitales y culturales, exige de un conjunto de

³² Ockenfelds, W. (2008), "Los valores morales..", ob. cit., p.3

³³ Köhler, H. (2009), "El empresario...", ob. cit., p. 4

³⁴ Keitel, H. P., (2009), "El futuro...", ob. cit., p.4

³⁵ Keitel, H. P. (2009), "El futuro...", ob. cit, p.4

³⁶ Utz, A. F. (1998), "Ética económica...", ob. cit., p.100

personas dispuestas a asumir los roles que corresponden, de manera correcta, de esa libertad y de esa responsabilidad que se definen según las diferentes posiciones responsables

*"Una economía social de mercado vive de la premisa de que hay ciudadanos conscientes que están dispuestos a desarrollar iniciativas, a poner saberes y capital, a asumir riesgos. Dicho brevemente, cuando no hay responsables conscientes de las prestaciones moralmente correctas degenera la economía de mercado hacia una economía dirigida estatalmente en la que el empresario muta a funcionario"*³⁷

El paso de una "economía de mercado" a una "economía intervencionista", "regulada" en términos actuales, tal como se manifiesta en los momentos actuales de la crisis financiero-económica, se sucede casi sin ser consciente del proceso que está asumiendo, y de repente se va a encontrar que la persona como individuo no tiene *espacio* para la *creatividad*, pero tampoco para contribuir legítimamente a la *responsabilidad* de su contribución al "*bien común*".

Y esta es la clave fundamental en los términos en que se plantea en la propia Doctrina Social de la Iglesia al señalar que

*"El hombre no se desarrolla únicamente con sus propias fuerzas, así como no se le puede dar sin más el desarrollo desde fuera. A lo largo de la historia, se ha creído con frecuencia que la creación de instituciones bastaba para garantizar a la humanidad el ejercicio al derecho del desarrollo. Desafortunadamente, se ha depositado una confianza excesiva en dichas instituciones, casi como si ellas pudieran conseguir el objetivo deseado de manera automática"*³⁸

Este es el marco de sociedad en el cual una economía debe cumplir con su contribución a los dos objetivos básicos económico-éticos: el eficiente uso de *recursos escasos* para poder desarrollar *integralmente a las personas* y, por lo tanto, lograr el que el "ordenamiento económico y social" dé respuesta a los "*sistemas de valores*" de esa sociedad.

III. DISEÑO EMPRESARIAL: SISTEMAS DE VALORES EN LA ACCIÓN EMPRESARIAL

1. La dimensión institucional de la empresa

Desde la perspectiva que hemos venido planteando en el capítulo precedente la empresa está situada en un entramado que institucionalmente implica, por un lado, las dimensiones instrumentales del *Estado* y del *Mercado* y, por otro lado, las categorías que corresponden fundamentalmente a la Sociedad y a la dimensión societaria de la economía. Dentro de este entramado tiene que configurarse y desarrollarse la institución-empresa en la que bien por la *vía contractual* o bien por la *vía de cooperación*, en base a los "*sistemas de valores*", trata de realizar los procesos de asignación de los recursos escasos para dar una respuesta eficiente en el orden económico-social en que actúa. Eficiencia para cubrir las necesidades de las personas

³⁷ Ockenfelds, W. (2008), "Los valores morales...", ob. cit., p.3

³⁸ Carta Encíclica "Caritas in Veritatis", (2009), ob. cit., C1V 11

contribuyendo a su desarrollo integral y a que sea eficiente la utilización de los recursos escasos, esto es, la *productividad*. Ambas son las piezas claves del desarrollo de las instituciones.

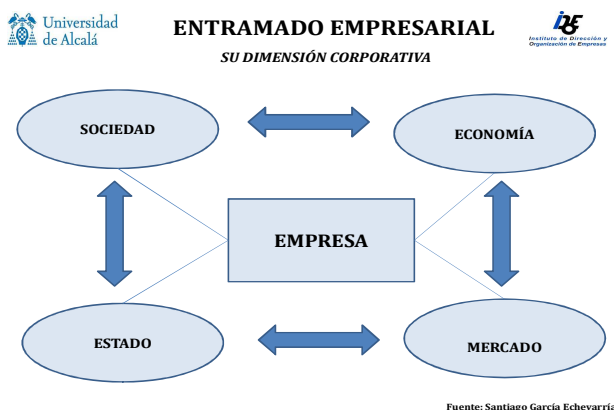


Figura 10

Es por lo que el Expresidente de la República Federal Alemana Prof. Köhler planteó de manera muy certera la definición de lo que es una empresa:

*"Dirigir una empresa no termina en la puerta de la fábrica... Casi todos saben, cuánto debe su éxito a las condiciones marco de la Sociedad. Sin estabilidad política y jurídica, sin infraestructuras públicas, sin paz social, sin confianza en el futuro y sin el sentido de "lo común" le falta a la empresa la base de su éxito"*³⁹

Es importante considerar que toda institución implica además de las dimensiones económicas las dimensiones financieras, que son la otra cara de la medalla de la economía real y dentro de ellas hay una definición de institución que Issing propone como una referencia importante:

*"Any institution is more than the mere sum of individuals. This is the very reason for the existence of institutions- otherwise there would be no need for them. Institutions instill and reflect a sense of common purpose and responsibility. They provide a discipline on individual behaviour within such an institution. At the same time they provide support and strength to the individuals making up the institution"*⁴⁰.

El problema de esta *cooperación* en la institución es si esa disciplina en el comportamiento individual se logra mejor a través de la "*dimensión contractual*", o si se logra más eficientemente a nivel de la dimensión de los "*sistemas de valores*" de manera que adquiera fuerza y cohesión esa institución. En este caso se refiere Issing al Banco Emisor. Pero creo que además es importante mencionar lo que en su día, una persona involucrada en la configuración de un orden económico societariamente responsable como fue el Prof. Erhard, y manteniéndose dentro del tema de la importancia de las Instituciones en el sistema monetario, señalaba que:

³⁹ Köhler, H. (2007), "El empresario...", ob. cit., p.4

⁴⁰ Issing, O.(), "Should we have faith..." . ob. cit., p.11

"La estabilidad de la moneda no la situaba bajo los derechos económicos, sino que llega a situarla bajo los derechos fundamentales de la persona..."⁴¹

Esta dimensión societaria de la economía real y de las finanzas queda claramente reflejada en una dimensión más allá de su construcción instrumentalista. La propia concepción empresarial que se modifica a mediados de los años 90 con una implicación discriminatoria de los *"intereses de los distintos grupos de personas"* implicadas en la empresa, llevó a considerar que bajo el concepto de *"shareholdervalue"*, se establece el criterio de *"maximizar el valor bursátil de la empresa"* a favor de uno de los grupos de interés en la misma, el accionista y que éste, sea el punto de referencia para la asignación de recursos y la toma de decisiones. Un empresario de relieve como Rodenstock planteó ya en el año 2005 que

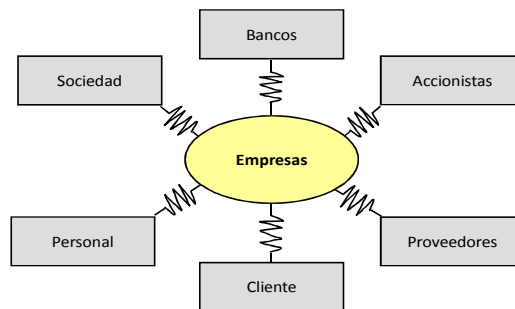
"La lógica económica no significa que la responsabilidad de la empresa solamente pueda reducirse al objetivo principal de conseguir beneficios. Todo empresario estaría bien asesorado y no asigna al shareholdervalue un valor demasiado alto, sino también a los intereses bien extendidos de los otros grupos, de los otros stakeholders"⁴²

Este debate entre un concepto *"shareholder"* o *"stakeholder"* para definir la Institución de la empresa constituye, sin duda, un debate permanente, aunque acentuado en los últimos 15 años de manera muy significativa con todas sus consecuencias, muy en particular, en torno a los planteamientos de la *teoría de agencia* que no corresponden verdaderamente a una concepción de empresa orientada a los criterios económico-éticos del desarrollo de las personas y de la capacidad de utilización eficiente de los recursos. La individualidad prima sobre la universalidad societaria y, sin duda, implica fuertes restricciones a la propia *dimensión de la libertad* de la persona en la *acción empresarial* en cualquiera de sus posiciones. Es por ello que la concepción de una empresa *"stakeholders"*, tal como puede verse en la figura 10 significa que la *cooperación* entre las personas, en los diferentes ámbitos en los que se desenvuelve, interna y externamente la empresa, hace que la eficiencia de esa asignación de recursos dependa, en cada momento, de las formas como se *coordinan* esos grupos de referencia con la empresa.

⁴¹ Erhard, L. (...), "

⁴² Rodenstock, R. (2005), "Wirtschaftliche Logik", ob. cit., p.1

**Lograr en una empresa un desarrollo saludable y sobrevivir
exige un equilibrio de los intereses de todos los partícipes**



Todos los participantes luchan por la maximización de sus ventajas



Elaborado por: Prof. Dr. Michael Mirow

Figura 11

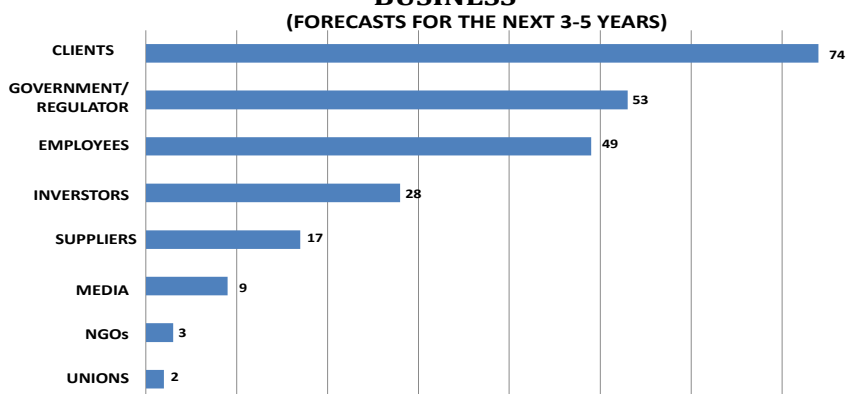
2. Coordinación interna y externa de la empresa

Las presiones y las distintas formas de coordinación y de cooperación, el legislador, el mercado y el Estado, etc. son todos componentes que hacen más o menos viable, el éxito de alcanzar una eficiente productividad en la utilización de recursos escasos y también en el propio desarrollo de las personas. Hay diferentes conceptos que quieren interpretar la "*competitividad*".

- a. los unos, en lo que es el "*juego de suma cero*", en economía, uno gana y otro pierde
- b. o los planteamientos "*win-win*", esto es, en economía todos tienen o buscan poder cubrir sus necesidades, por lo tanto, alcanzar por la vía de una "*eficiente cooperación*" una reducción sistemática de los "*costes de coordinación*" que nos lleve a una respuesta favorable para todas las personas implicadas en el contexto empresarial.

El problema que surge es que en los momentos actuales más del 50% del Producto Interior Bruto está realizado por las Instituciones estatales. En la empresa las tendencias existentes es que si bien, por un lado, el grupo de referencia *clientes* constituye el punto de contribución clave para la existencia de la empresa, hay aspectos concernientes también al peso de los gobiernos o de los reguladores como puede verse en la figura 11, por lo que se constituyen en una de las piezas importantes en el diseño empresarial. El problema, por lo tanto, *Mercado-Estado* no es solamente a nivel de economía, sino que es también a nivel de empresa en los momentos actuales y deben ser considerados en el diseño empresarial de manera significativa. Una tendencia creciente en esta dimensión va a llevar a una disminución de los espacios de libertad, por lo tanto, una más difícil *cooperación* y un mayor incremento de los "*costes de coordinación*", y una pérdida de autonomía empresarial.

STAKEHOLDERS WITH THE GREATEST IMPACT UPON THE CREATION OF ADDED VALUE IN A BUSINESS



Source: Mckindsey Quarterly, February 2011

Figura 12

Lo cual obliga a plantearse que

"La industria y la economía no se pueden reducir a ratios. Las empresarias y los empresarios son personas que dirigen con trabajo duro sus centros de trabajo a través de esta crisis. son responsables de sus empresas – de aquellas que son fuertes sin necesidad de cambios y de las que requieren ayuda por la crisis. Todos estos empresarios luchan por cada puesto de trabajo, muchos ponen su propio dinero y no pueden entender por qué les son negadas líneas de crédito por aquellos precisamente que nos han metido en esta crisis!. Ya sean empresarios autónomos o empleados, todos se arriesgan cada día; por lo demás ¿qué otra alternativa existe?"⁴³.

El "ordenamiento empresarial" que se materializa corresponde al marco del entorno en el cual se desenvuelve, pero, también, al propio *sistema de valores*, la forma en la cual se articula la coordinación de los "procesos de cooperación". Los "sistemas de valores", que es la segunda alternativa que hemos planteado, exigen que

"El sistema de valores de una empresa tiene que ser vivido y tiene que encontrarse permanentemente en desarrollo. Tienen que fijarse las reglas del juego para todos los grupos de interés, y sobre todo, debe transmitirse a todo el personal, en toda su amplitud y profundidad, de una empresa. Lo que también implica que deban aplicarse las sanciones en el caso de una ruptura de las reglas de compliance"⁴⁴.

En este debate, junto con la controversia a nivel económico "Estado-Mercado", es donde se plantean en términos empresariales el debate entre el concepto de "shareholder" y "stakeholder". Para muchos no hay grandes diferencias, pero, sin embargo, rigen claramente otros modelos de coordinación de los "procesos de

⁴³ Keitel, H. P. (2009), "Declaración a favor de...", ob. cit., p.1

⁴⁴ Keitel, H. P. (2009), "El futuro...", ob. cit, p.2

cooperación”, con diferencias muy significativas en la orientación de las instituciones, y en el propio desarrollo de las personas:

“... Una respuesta clara: si (puede ser competitivo) pero esto significa: que tenemos que dominar nuestros costes e incrementar la productividad”. La productividad no es todo, dice Schrempp, quien en los primeros años de su década al frente de la compañía fue un defensor estricto de un incremento del patrimonio de los accionistas orientado al principio del shareholder value. “Quien solamente tiene presente la maximización a corto plazo del beneficio no va a tener en el futuro ninguna satisfacción más si sigue esta orientación”⁴⁵.

3. Los sistemas de valores en la economía y en la empresa

Es por lo que el debate actual en muchos de los campos del mundo empresarial se centra en el hecho de la elección de las *“formas de cooperación”* basada en los *“valores”*, tal como señala el Presidente de la Federación de la Industria Alemana Keitel

“Yo estoy a favor de los valores. No me causa ningún pudor declararme en favor de los valores y que de mi boca salga una palabra tal como decencia. Los valores de la decencia pertenecen a nuestra vida. En la construcción he aprendido lo que vale un apretón de manos”⁴⁶

Lo que exige en todo el diseño empresarial y en las personas involucradas en esa relación de un concepto *“stakeholder”*, con un nivel significativo alto de formación que permita no solamente desarrollar los aspectos técnicos específicos del experto, sino, al mismo tiempo, entender los *“procesos de cooperación”* de ese experto en el contexto de una empresa. Por tanto, la formación va más allá de los problemas técnicos y es una condición *sine qua non* para que pueda funcionar un sistema de libertad y responsabilidad en los diseños empresariales al objeto de impulsar el desarrollo de los potenciales de las personas, mejorar la utilización de los recursos escasos y contribuir a un mayor eficiente desarrollo del bien común:

“Pero formación no se puede limitar a la transferencia de saberes y de capacidades funcionales. En la formación de la persona se precisa además de una capacidad crítica, sensibilidad y creatividad además de transmitir valores y competencias sociales. Pienso en la transmisión de virtudes, que no son tan antiguallas como suena: fiabilidad, puntualidad y disciplina, sobre todo respeto de los demás y la capacidad de actitud humana”⁴⁷.

Cuando estamos hablando de *“sistemas de valores”*, estamos hablando de dos categorías implícitas en el mismo como son

- a) de los *valores científicos*, de la ciencia, empíricos, estos son aquellos valores que genera la tecnología, la economía y en las formas de organización y de dirección, etc. Son conocimientos logrados y, por lo tanto, una contribución clave de estos valores a la configuración de los objetivos.
- b) Por otro lado, están los *valores de carácter ético*, transcendente, tanto los que se refieren a la capacidad de razonamiento y de cultura y los transcendentales.

⁴⁵ Schrempp, J. (2005), “Schrempp krisisiert...”, ob. cit.

⁴⁶ Keitel, H. P. (2009), “El futuro de la Economía...”, ob. cit., p.2

Como puede apreciarse en la figura 11 estos dos grupos de valores son los que establecen las normas, que en su estado natural, pasan luego por unos "filtros" específicos de Culturas y situaciones que son los que dan al cuerpo estas normas en el contexto de esa institución a saber: la mentalidad, cultura, la formación y el aprendizaje.

De estas transformaciones que se producen de las normas, de los "sistemas de valores" *per se* se generan las *actitudes* que llevan a los criterios de decisión y, por lo tanto, a los comportamientos con los cuales se cuentan en una empresa, independientemente de los procesos que puedan incurrir en otras organizaciones. Aquí se sitúa el problema de los "giver's" y de los "taker's".

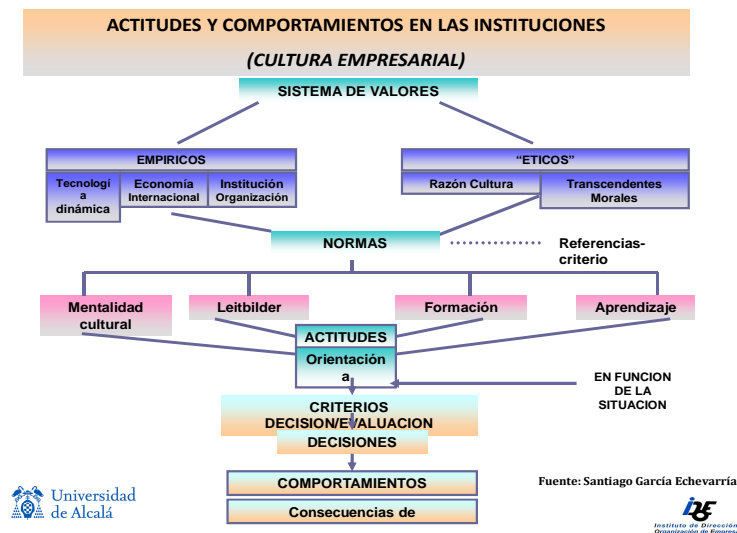


Figura 13

4. "Cooperación": Base del desarrollo de la persona y de la institución

Es por lo que se necesita de un contexto, de un entorno empresarial que haga posible el desarrollo de los criterios de libertad y responsabilidad dentro de cada organización, señalando los máximos espacios posibles para el desarrollo de los individuos y de las instituciones. Por lo tanto, procurando además que todas las personas implicadas puedan tener acceso a esos espacios y responsabilidades. Esto es, lo que sobre todo constituye la demanda básica tanto organizativa como del contexto en que se desarrolla:

*"Necesitamos un clima societario de entusiasmo por la innovación y una fuerte conciencia ecológica. Esto no es solo una tarea de la economía. Es una exigencia cultural. No sólo de pan vive el hombre. Esto lo vio también Ludwig Erhard. El bienestar no era para él un fin en sí mismo. Bienestar era y es también hoy el fundamento para una vida y para más"*⁴⁸

La clave se sitúa en el desarrollo de estos "sistemas de valores" si se quiere dar estabilidad a una organización, capacidad, estrategia y adaptación permanente en base

⁴⁸ Köhler, H., (2009), "Discurso del Presidente...", ob. cit., p.2-3

a la generación de *confianza* y de una *cooperación* entre personas con mínimos "*costes de coordinación*". Esto es lo que constituye

*"Como reto último y el más importante veo el desarrollo y, sobre todo, la realización de un sistema de valores empresariales, que permitan la integración de la empresa en su entorno económico y social. La asunción unívoca del pensamiento de una categoría mal entendida de shareholder ha llevado a todos los grupos de interés a un profundo debate que abarca la política social y de sociedad que exige a la empresa del futuro la actuación proactiva si no quiera tener a largo plazo daños significativos"*⁴⁹.

La *cooperación* es el punto clave en la economía y en la empresa. El problema radica en cómo se articula la "*coordinación*" como expresión material "*organizativa*" de los "*procesos de cooperación*". Hay coordinaciones altamente costosas e ineficientes y hay otras coordinaciones que hacen posible el que la dinámica de una cooperación existente en las personas pueda plantearse en términos de una gran eficiencia. Es por lo que recientemente se está hablando de "*giver's*" y "*taker's*", o de personas que lo que hacen es "contribuir" y las otras lo que hacen es "detraer". Todos los problemas concernientes a la motivación y a los aspectos sociológicos y psicológicos radican fundamentalmente en la articulación de los procesos de cooperación:

Como señala Köhler *"El éxito de una empresa es el éxito de la cooperación. Esto no lo deben olvidar nunca los reponsables de la dirección de una empresa". "Ahora lo que importa es que cada uno colabore y aporte su contribución para resolver los problemas"*⁵⁰

Considero que este es uno de los problemas básicos en esta interrelación entre economía y sociedad y el entramado de la empresa se refleja en el gráfico número 10 a la hora de configurar los instrumentos: El Estado con su capacidad legislativa y reguladora y el Mercado con su capacidad de coordinación en cada uno de los casos:

*"Tengo la impresión de que se está imponiendo una nueva predisposición de cooperar en la empresa... Refleja el reconocimiento que personal y empresario se encuentran en el mismo barco... las soluciones empresariales no solo (permiten) salvar la empresa, sino asegurar su capacidad competitiva. En el futuro se llegará a soluciones a la medida... me satisface que cada vez haya más acuerdos empresariales que integren la participación del personal en resultados"*⁵¹

Solamente un "*ordenamiento económico*" y una "*organización empresarial e institucional*" que lleve a cabo esta implicación de las personas en los "*valores y objetivos finales*" tendrán resultados eficientes en la utilización de los recursos y en la respuesta a las necesidades de las personas.

Por último, la otra clave, que ya se ha señalado, es la de la competencia: "*Competencia es la realidad vital en la que se inscribe toda la realidad empresarial*"⁵².

Lo cual puede definirse, tal como se señala en la figura 14 como resultado de la competitividad de cada uno de los sujetos y de las instituciones derivadas de la dimensión de los valores, de sus conocimientos y destrezas, así como, sobre todo, de su "*capacidad de cooperación*". Estos tres elementos son los que definen la competitividad, lo competitivo de la persona, de las instituciones y de los Países. Esto

⁴⁹ Mirow, M. (2011), "Reto a la estrategia...", ob. cit., p.415

⁵⁰ Köhler, H. (2007), "El empresario...", ob. cit., p.2

⁵¹ Köhler, H. (2007), "El empresario...", ob. cit., p.2

⁵² Köhler, H. (2007), "El empresario en...", ob. cit., p.1

es lo que se manifiesta de manera muy significativa en los resultados que se obtienen en muchas de las situaciones concretas. Se precisa, sin duda, de nuevas formas de participación en los procesos económicos, cada vez en forma de una mayor agilidad y reducción de los "*costes de coordinación*", por lo tanto, de identidad a través de los "*sistemas de valores*" de las personas en las organizaciones.



Figura 14

Y este es el gran debate en la actualidad de muchos de los componentes en los procesos organizativos con los criterios de la empresa en el "ordenamiento económico-social".

IV. LIDERAZGO EN LAS CORPORACIONES Y SU DISEÑO INSTITUCIONAL

1. Espacio ético-económico del directivo y de la empresa

Toda institución, toda organización precisa de personas con capacidad de liderar los procesos de cambio, transformaciones, que permanentemente tienen que producirse en una economía dinámica, global, como la actual.⁵³ Y este liderazgo corresponde, en el planteamiento actual, en torno a las instituciones específicas en las cuales se realiza. No necesariamente todas las personas tienen la misma capacidad de liderazgo en unas u otras instituciones según las condiciones en las cuales estén articuladas las "*formas de cooperación*" dentro de esas empresas.

Como puede apreciarse en la figura 15 se define ese espacio institucional, corporativo, dentro del cual se realiza ese proceso de liderazgo

- por una parte*, en torno a los recursos disponibles y a la utilización de sus capacidades, a la "*lógica económica*" y,
- por otro lado*, en cuanto a la respuesta al desarrollo de las personas y, consecuentemente, lo que podemos considerar como la capacidad de "*motivación*" para lograr formas de coordinación que permitan una gran fluidez

⁵³ Simon, H. (2013), "Hidden Champions...", ob. cit., p.1

de la *cooperación* con el objeto de que los "*costes de coordinación*" sean los mínimos posibles.

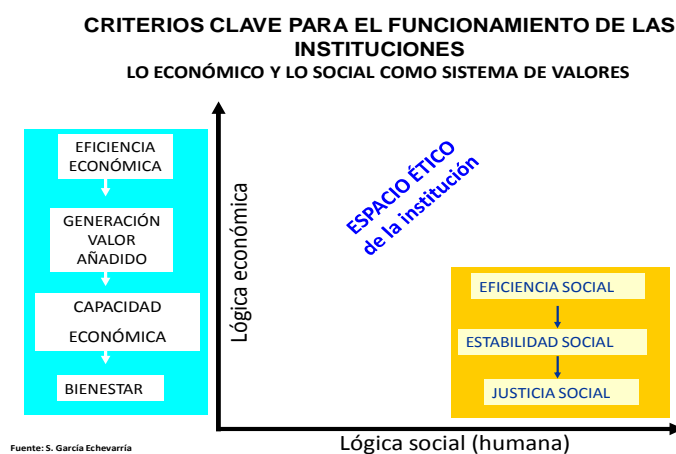


Figura 15

Dentro de este espacio le corresponde a la dimensión económica, esto es, al "*criterio de productividad*" y a la dimensión societaria el "*criterio del desarrollo de las personas*", espacio en el que tienen que posicionarse en todo momento las personas que están liderando esas corporaciones. Este es el punto de referencia clave con el que se transmite la transparencia suficiente para ver si los "*valores*", sobre los cuales se está diseñando el "*proceso de cooperación*", son los más adecuados para lograr que la coordinación y los instrumentos organizativos a utilizar en esa coordinación sean los más eficientes. Una orientación fuertemente economicista puede llevar a una distorsión importante cuando los valores en los cuales se centra esa corporación están más orientados a las personas o viceversa. El debate actual en torno a lo que ya se ha mencionado como "*giver's*" y "*taker's*", con esas dimensiones ocultas de una cultura empresarial, juegan aquí un papel decisivo junto a los problemas que conciernen también, en partes específicas, al propio hecho retributivo.⁵⁴

2. Liderazgo en torno al sistema de objetivos

Definida la posición del liderazgo en torno a unos espacios concretos, institucionales, donde elegir, y considerando los "*sistemas de valores*" dominantes en los "*procesos de cooperación*" se procede a la articulación material de la estructura del management definiendo claramente dos tipos de objetivos:

- a. Los *objetivos finales*, transcendentales, que van más allá de los "*muros*" de la empresa, son aquellos en los cuáles se refleja el posicionamiento que busca ese liderazgo en la Sociedad a la cual trata de dar una respuesta a sus necesidades vitales o culturales. Estos *objetivos finales*, fuertemente anclados en el concepto que se haya asumido de esa institución, de su misión y de su contribución, de su valor, de su manera de plantearse su relación con la Sociedad, tiene que lograr darle la orientación adecuada para luego poder pasar al segundo tipo de objetivos.

⁵⁴ Barton, D. (2011), "Capitalism...", ob. cit., p.6

- b. *Objetivos instrumentales*, esto es, la instrumentación de los objetivos que van a contribuir a lograr los objetivos finales para poder disponer de manera eficiente de los recursos, tanto económicos como sociales y que conlleve el mejor uso de las capacidades disponibles.

La primera es una "*racionalidad corporativa*", fuertemente acentuada en el "*sistema de valores*" de esa Sociedad y, por lo tanto, considerado en aquellos juicios o apreciaciones en las cuales el "líder" considera que debe ser la respuesta de la empresa para una "*coordinación eficiente*" con la Sociedad: "*racionalidad corporativa*".

Por otro lado, tendremos la "*racionalidad económica clásica*", que sería la que definidos los "*objetivos instrumentales*" articulan en base al conocimiento disponible, económico-social y técnico de los recursos y de las capacidades disponibles, con el objeto de lograr esa máxima eficiencia que es la "*productividad*". Esta articulación nos permite, por un lado, utilizar los conocimientos disponibles para el uso de los recursos y de sus capacidades, pero, por otro lado, nos permite, al propio tiempo, adaptar estos objetivos finales a "*criterios de contribución*", "giver's", para poder sustentar esa empresa o corporación en el contexto de la Sociedad en la cual se está desarrollando. Ambas piezas, la primera más orientada a la "*posición económica racional positiva*", y la segunda más orientada a la apreciación de aquellos "*juicios de valor*" en los cuales se sitúa la empresa como realidad social.

FINES Y MEDIOS EN LA REALIDAD SOCIO-ECONÓMICA



Figura 16

3. Liderazgo en una dimensión empresarial: su dimensión humana

Es por lo que se realiza la búsqueda de las personas que sean capaces de marcar, definir, a la vista de los "*sistemas de valores*" y de la "*cooperación*", las bases de la misma para las personas implicadas interna y externamente, para establecer un diálogo fluido entre las distintas partes, en particular, de la propia compañía dentro de

los stakeholders: *"Empresarios con visión de futuro escuchan a sus colaboradores, les explican sus decisiones y están abiertos a la crítica de la plantilla"*⁵⁵

Lo cual solamente puede plantearse de manera muy incidente cuando el comportamiento empresarial, su *"sistema de valores"*, está claramente definido con los criterios de *libertad y responsabilidad* tal como señala el Profesor Keitel

"Comportamiento empresarial: claramente afirman,

- que la Libertad solamente se da junto con la Responsabilidad*
- que la Responsabilidad Social y el éxito económico no se excluyen entre sí*
- que más bien se condicionan mutuamente"*⁵⁶

Estos procesos de liderazgo implican, al propio tiempo, dos claves que son las que van a poder acelerar de manera eficiente la *cooperación* entre las personas y la modificación de esa *"cultura de dimensión oculta"* de la cultura empresarial bajo los criterios de

- Solidaridad
- Personalidad

Solidaridad significa dentro de ese contexto de cooperación empresarial una visión muy clara más allá de lo económico por lo que significa que es *"La solidaridad es más que una virtud ética en cuanto que es un principio social que implica la decisión de posicionarse para el bien común"*

Por lo que puede señalarse que *"Sin formas internas de solidaridad y confianza recíprocas, el mercado no puede cumplir plenamente su propia función económica. Hoy, precisamente, esta confianza ha fallado, y esta pérdida de confianza es algo realmente grave"*⁵⁷

Esta *solidaridad* entendida fundamentalmente como *"dimensión corporativa"* facilita enormemente, a través de los *"sistemas de valores compartidos"*, la asunción de los *objetivos*, no solo *finales*, sino también *instrumentales*, con los menores *"costes de coordinación"*, con estructuras organizativas mucho más ligeras, mucho más flexibles y mucho más eficientes. Pero para ello se precisan además de personas que asuman una orientación clara hacia el bien común: *"El desarrollo es imposible sin hombres rectos, sin operadores económicos y agentes políticos que sientan fuertemente en su conciencia la llamada al bien común"*⁵⁸. Esto es, que sean *"giver's"*.

Lo cual puede apreciarse de manera muy clara en muchos de los últimos informes en torno a los procesos de cambio y transformación que llevan a una situación caracterizada por una mayor aceptación del "otro", de forma que le permita articular los procesos de cambio de manera significativa. Y este *"líder transformacional"* que se requiere en todo proceso de cambio, tiene que asumir tres grandes dimensiones:

⁵⁵ Köhler, H. (2007), "El empresario...", ob. cit., p.2

⁵⁶ Keitel, H. P. (2009) "El futuro de la economía ...", ob. cit., p.3

⁵⁷ Carta Encíclica "Caritas in Veritate" (2009), ob. cit., CiV

⁵⁸ Carta Encíclica "Caritas in Veritate", (2009), ob. cit. CiV.35

- la dimensión de personal, que corresponde a su *legitimización y credibilidad*, una *identificación con los valores* y muy en particular
- una *identidad corporativa* que va más allá de los intereses personales y que tiene
- una importancia clave en las prestaciones y *resultados*.

La segunda dimensión es la *organizativa*, esto es, la forma en la cual se instrumenta la coordinación de los procesos de cooperación configurando una estructura y una cultura en la que los "giver's" sean más relevantes que los "taker's" y con ello generar organizaciones con estructuras flexibles que faciliten el cambio y permitan, al propio tiempo, incidir sobre la motivación de las personas respetando al individuo y, por lo tanto, al desarrollo integral del mismo

Y, por último, la *acción directiva* afecta a la forma en cómo se implica en el proceso de la acción de dirigir incidiendo sobre la *capacidad directiva* de las personas, sobre el esfuerzo y la responsabilidad, en cuanto a la asunción de lo que marca los "objetivos" compartidos y, en particular, el rol de la persona en las circunstancias, lo que facilita, sin duda, la probabilidad subjetiva del éxito.

Lo cual puede reflejarse cada vez más en las competencias para el desarrollo del directivo que debe implicar no solamente su dimensión de "*competencia técnica*", sino también lo que se refiere básicamente a las *competencias sociales*. A lo que se añade la otra dimensión *intercultural*, esto es, el hecho de la percepción de los procesos de cambios culturales y la capacidad de comunicación y percepción de los procesos de transformación de las personas que asumen el papel motor como "contribuyentes", más que como "detractantes", de los procesos de cooperación. Las competencias de dirigir son cada vez más necesarias a todos los niveles de una compañía dentro de organizaciones planas, tal como se recoge en la figura 17.



Figura 17

Sin querer entrar aquí en detalles más detenidos pueden apreciarse en un estudio del año 2007 la situación concreta en este contexto de la empresa española. Como puede

apreciarse en los resultados obtenidos por la situación en el año 2007 son los siguientes (Towers Perrin, 2007)

- *Únicamente un 19% de empleados españoles están totalmente comprometidos con su empresa.*
- *Un 46% de empleados no están comprometidos con su empresa*
- *Solo 28% de los empleados considera al personal como el elemento más importante*
- *63% de los empleados valoran negativamente a la Dirección*
- *Los empleados quieren sentirse bien en la empresa*
- *Los empleados quieren que la Dirección tenga un estilo de Liderazgo inspirador y fidelizado*

Lo cual significa que la valoración que se tiene en el contexto de los procesos de *liderazgo* español, tal como puede verse en los resultados siguientes

- *En España solo un 28% de los empleados tienen una opinión favorable de su Alta Dirección*
- *Solo un 7% se siente tratado como el elemento más importante de la organización*
- *La Alta Dirección ha sido valorada negativamente por más de 2/3 de los empleados en cuanto a la accesibilidad, honestidad y cercanía*

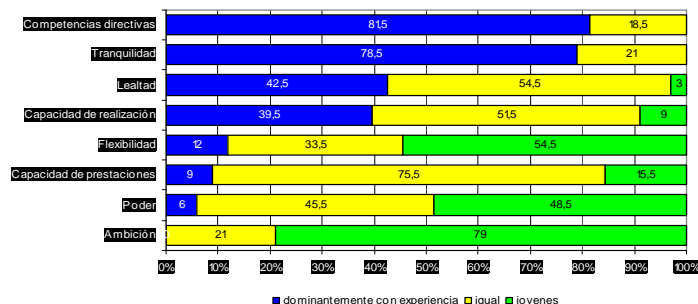
Lo que significa que la situación no es favorable al objeto de lograr una máxima eficiencia de la *cooperación* a un mínimo "*coste de coordinación*".

4. Función intergeneracional del liderazgo

Hay un aspecto adicional que debiera considerarse con detenimiento, sobre todo, en los momentos actuales en los que se producen rupturas de tipo generacional muy significativos,⁵⁹ rupturas no solo provenientes de las crisis económicas y financieras y, por lo tanto, de deterioro de los procesos económicos, sino que también se trata de los procesos económicos situados en el propio sistema de Sociedad en el que se producen cambios singulares en los "*sistemas de valores*". A título de ejemplo y tomando como referencia Alemania podrían verse cuáles son aquellos elementos más significativos del proceso de integración de las distintas generaciones como se refleja en el gráfico número 18.

⁵⁹ Heidrick & Stinggels en Wirtschaftswoche

PERFIL DE DIRECTIVOS JÓVENES VERSUS EXPERIENCIA



Fuente: Heidrick&Struggles – Wirtschafts Woche

Figura 18

Puede apreciarse donde están los "puentes" de vinculación intergeneracionales. Esta es una de las misiones fundamentales de la capacidad de liderazgo que debieran conocerse en toda organización para que no se produzcan esas grandes lagunas intergeneracionales dentro de las organizaciones, prácticamente con diferencias difíciles de asumir en los procesos de dirección y en la sostenibilidad de las organizaciones.

V. DIRECCIÓN COMO BASE DE DESARROLLO E INTEGRACIÓN DE LAS PERSONAS

1. Los procesos de dirección: criterios y planteamiento

Todo proceso de dirección implica disponer de un "sistema de valores" altamente compartido para poder realizar ese "proceso de cooperación" con el mínimo esfuerzo, esto es, con el mínimo "coste de estructuras organizativas", de coordinación. La clave en la que descansan tanto los procesos económicos como su *dimensión ética*, corresponde al criterio de la *productividad*, esto es, el uso consciente y determinado de los recursos escasos y de sus capacidades al objeto de poder cubrir los "objetivos finales" y los "objetivos instrumentales" en el contexto de la *racionalidad económica*. Se trata de dar respuesta a los problemas de una Sociedad. Esta conceptualización previa es la referencia más clara y precisa que se tiene para que las personas dispongan de un punto de referencia perceptible y claro con todas sus consecuencias en la manera de disponer de los "espacios de libertad" (descentralización), para crear e innovar, y espacios de "responsabilidad", en cuanto a la función de su papel como responsable y solidario con la comunidad interna y externa en la que está actuando.

En la figura 19 se recoge lo que constituye la base tanto del pensamiento científico-económico como la realidad práctica, así como los campos de actuación en los que se mueve. *Productividad* es el puente fundamental entre la economía y la ética al tratar de desarrollar las personas en base a un uso eficiente y responsable de los recursos. Un numerador orientado a las personas y un denominador orientado a la dimensión de los recursos y a su uso. El numerador está más orientado a los "objetivos finales", el denominador está más orientado a los "objetivos instrumentales".

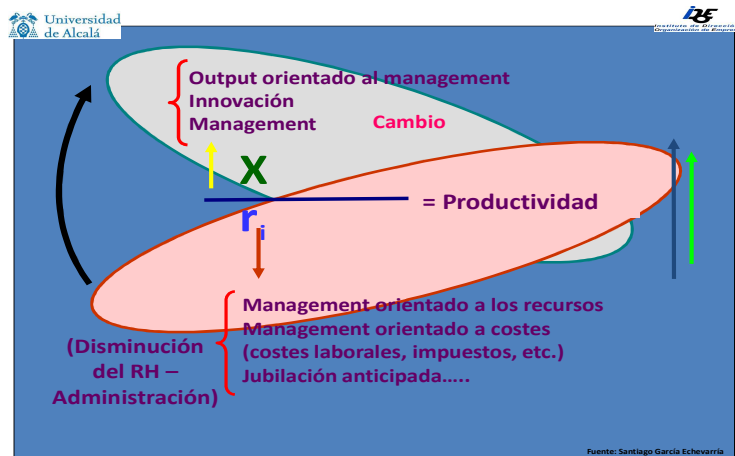


Figura 19

Y esa capacidad directiva, esto es, la capacidad de todas aquellas personas que están involucradas en los "*procesos de coordinación*" para lograr la "*cooperación*" de las personas tiene básicamente dos funciones claves

- Tiene que *adaptar* de manera permanente todos los procesos, sobre todo, los procesos de cambio y tiene
- en segundo término, que proceder a la *integración* de esas personas en ese contexto en el cual se está realizando esa actuación económica

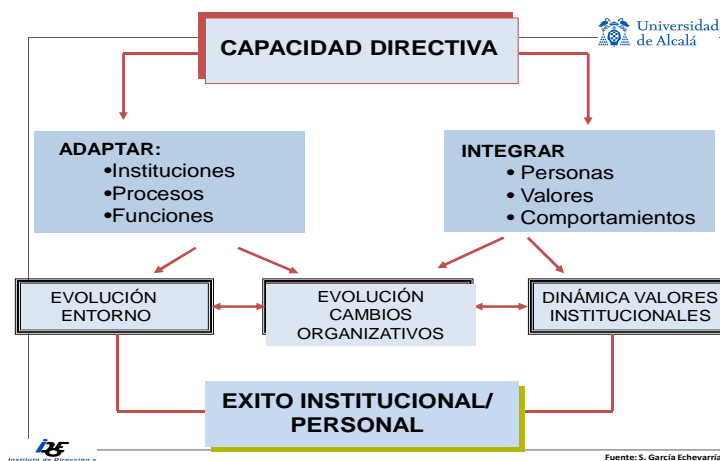


Figura 20

Esta capacidad directiva tiene que tener, por lo tanto, en cuenta, tanto lo que es la Sociedad, sus dimensiones sociopolíticas en las cuales se encuentran esos "*objetivos finales*" de la institución, cómo tiene que considerar también la forma en la que se implica a través de los valores institucional para una eficiente utilización de los recursos. Esas dos orientaciones para integrar son las claves del proceso en una dinámica económica y empresarial. Lo cual requiere

- a. En *primer lugar*, la asunción de cuál es la percepción que se tiene de los "sistemas de valores", de la "cultura empresarial" en la cual se define la predisposición de las personas a "contribuir" o "extraer", quiere decir, si las personas están dispuestas a "cooperar" se tendrán dificultades más asequibles a los procesos de management, de dirección, que si las personas se encuentran en situaciones hostiles. Es por ello que se habla de "dimensiones ocultas de la cultura empresarial"⁶⁰.

Tal como puede apreciarse en la figura 21 tendríamos, por una parte, lo que constituye la "filosofía empresarial", quiere decir, la "conceptualización" que se ha realizado del papel de la misión y de la contribución de esa institución empresarial o institución general a la Sociedad, y aquella otra dimensión que constituye la realidad de las formas de asumir esa *cooperación* por parte de las personas, tanto internas como externas, tanto personal interno como clientes, proveedores, o el propio Estado en un concepto de "Stakeholder".

Aquí es donde surgen esas diferencias que son lo que hemos denominado "costes de coordinación", esto es, aquellos costes derivados de una deficiente cooperación como consecuencia de esas dimensiones ocultas "de la cultura empresarial".

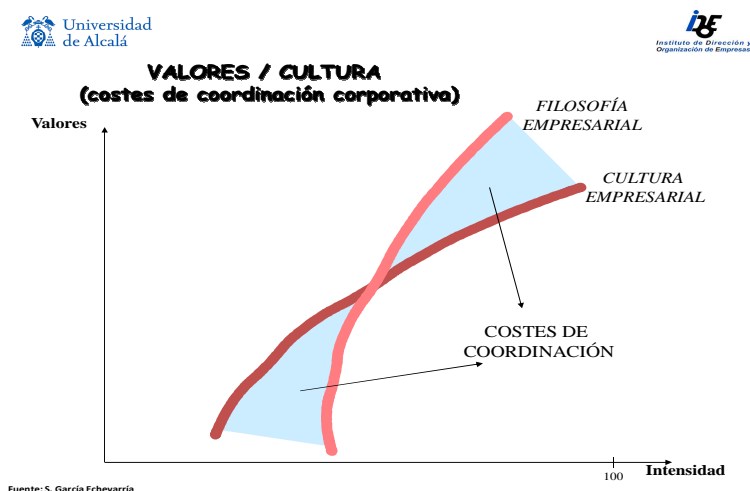


Figura 21

2. Dirección y competitividad como factor de integración

Esta constituye la primera consecuencia de la forma de percibir los procesos de dirección en un proceso de cambio. La segunda característica fundamental, y que es el principio básico del desarrollo de las personas y de la productividad, viene definido por la *competitividad*. Esto es, el hecho del desarrollo de las *competencias* necesarias en las personas y en la organización para que esa "coordinación" pueda realizarse de forma eficiente. Y la *competitividad* puede considerarse que se desarrolla en tres categorías

1. *Persona (sistema de valores) y función de preferencia*
2. *Conocimiento (disposición y desarrollo del conocimiento)*
3. *Dimensión Social (cooperación, participación)*

⁶⁰ Grant, A. (2013), "Giver's take all...", ob. cit., p.3

Especificado de manera más precisa, estas tres dimensiones de la *competitividad* clave de los procesos de integración y cooperación, se refieren tanto a la *persona* como individuo, a la *dimensión social* y societaria de la institución, y por último, en lo que afecta a su *dimensión económica* o de la productividad

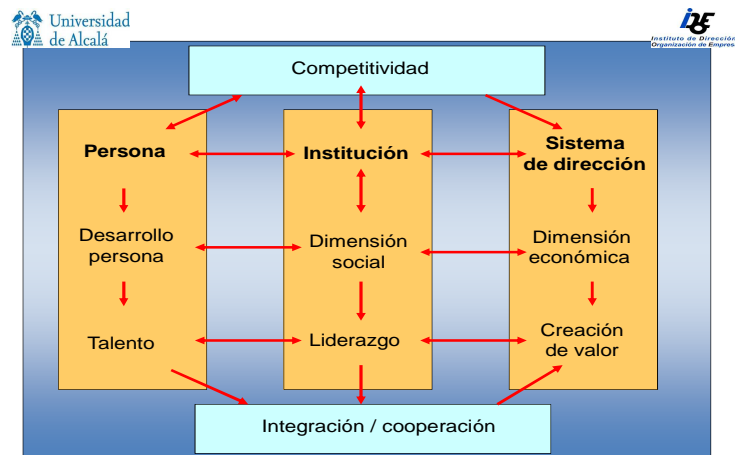


Figura 22

Estos dos elementos: *valores y cultura*, así como el desarrollo competitivo que abarca las dimensiones de productividad y el desarrollo de las personas tienen que encuadrarse dentro de las formas organizativas que se van modificando rápidamente en el transcurso del tiempo. Desde las estructuras jerárquicas a las estructuras en red, cada vez con formas más claras y cada vez más eficientes, constituye el paso organizativo básico en los momentos actuales. El gran éxito del *Mittelstand*⁶¹ alemán y suizo⁶² radica en que disponen de estas estructuras prácticamente con muy pocos niveles y con una gran eficiencia, por lo que se logra realizar la actividad *innovadora, creadora* y de *resultados* de manera altamente eficiente, desconocida prácticamente en las grandes empresas. De ahí que a veces se afirme que las grandes empresas hay que dirigir las como si fuesen pequeñas empresas, en el sentido que se acaba de mencionar.

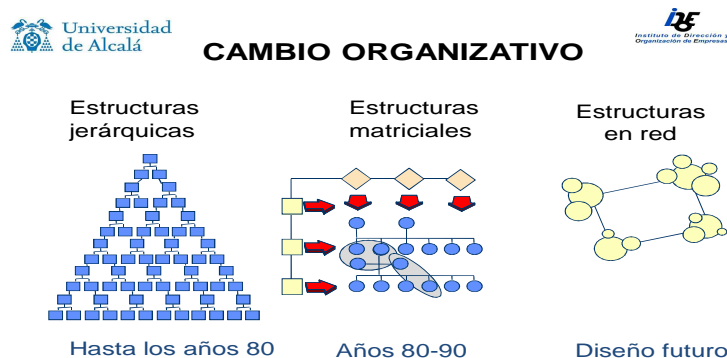


Figura 23

⁶¹ García Echevarría, S. (2013), "El Mittelstand...", ob. cit., p. (Manuscrito)

⁶² Thom, N. y Müller, R. C. (2013), "Innovation management...", ob. cit., p.

Y esta es la clave en los momentos actuales en que estos procesos de cambio organizativo no pueden realizarse sin una "*concepción global*" del conjunto de los procesos de dirección. Se precisa de esos "*sistemas de valores*" que definen ese posicionamiento conceptual de la empresa en ese entorno societario global, ya que sin esa dimensión social, societaria y política, no se va a poder actuar eficientemente con los "*objetivos instrumentales*"; de ahí el concepto con el se puede operar es el que se refleja en la figura 24.

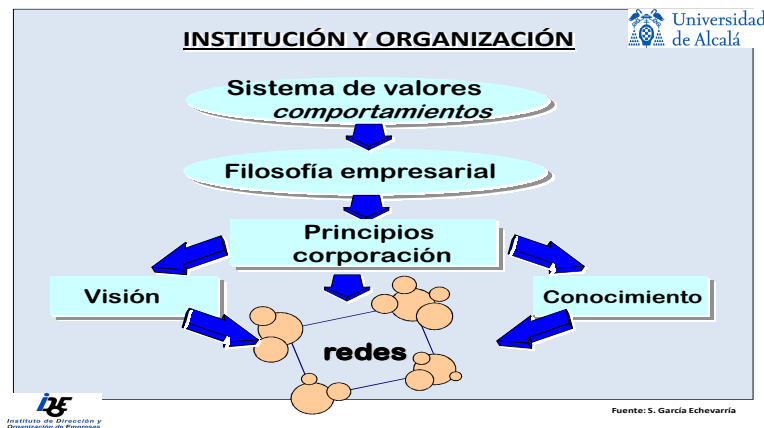


Figura 24

La institución y la organización presuponen un concepto integrado que va a permitir dar orientaciones de una u otra significación. Dos aspectos que debieran considerarse cada vez de manera más señalada son:

1. Aquellos aspectos que se refieren, por una parte, a la *integración de la mujer* en los procesos de dirección y,
2. El problema de la apuesta por la formación⁶³ en el campo empresarial.

En cuanto al papel de la mujer en los procesos de dirección puede apreciarse en los resultados que se presentan en la figura 25, la significación de la misma y su diferenciación dentro de los distintos campos con un rol creciente y necesario en las formas de dirigir, así como en los contextos del estilo de dirección. Y por otra parte, se tiene cada vez mayor necesidad de que se apueste por una *formación profesional* que haga posible la concepción de un "*sistema de valores*" que genere una "*cultura compartida*" que asuma los "*objetivos finales*" y los "*objetivos instrumentales*" de forma que la *cooperación* se base en un número creciente de "*giver's*" y un número decreciente de "*taker's*". Esto es genera la disposición a *cooperar*.

⁶³ Donges, J. (2013), "Euroland-Krisis: ...", ob. cit., p.3

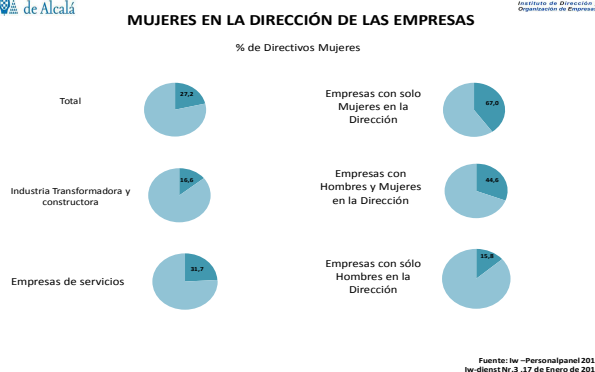


Figura 25

VI. **PROPUESTAS**

1. La realidad que ha impuesto la crisis financiero-económica ha puesto en tela de juicio la capacidad de la Ciencia económica dominante para poder explicar, hacer comprensible o ayudar a adoptar decisiones que permitan responder a los graves problemas creados en muchas Sociedades. Se proliferan los encuentros científicos planteando serias dudas sobre la capacidad de la ciencia económica hoy dominante para entender y responder a los retos económico-financieros planteados. Así mismo la praxis política y empresarial consideran que no se dan respuestas a los problemas y que se deben orientar los esfuerzos en la búsqueda de nuevas conceptualizaciones de la economía, de las instituciones y, en particular, del papel de la persona en el complejo entramado que se ha desarrollado. ¿Se debe buscar un nuevo paradigma para analizar y resolver los problemas económicos?. La corriente dominante del Neoclasicismo no tiene respuesta.
2. Debe orientarse un nuevo planteamiento de la economía, tanto en su planteamiento teórico como en la *acción práctica* a la "persona" y a la configuración del orden económico-social que constituye el "*sistema de valores*" que permita una mayor "*cooperación*" entre personas, entre estas y las organizaciones, entre la organización que permite reducir los "*costes de coordinación*".

Dos deben de ser los objetivos finales de la economía que deben regir en la configuración de la Sociedad

- Una eficiente institucionalización de los recursos escasos con el fin de lograr
- El desarrollo integral de las personas

Si no se logran impulsar los "*sistemas de valores*" orientado al desarrollo integral de las personas, directa e indirectamente a través de las instituciones económicas, sociales y educativas, no se lograrán criterios económicos que permitan facilitar la "*cooperación*" con los menores costes de coordinación.

Estos objetivos finales de la "*acción de la persona*" y sus instituciones abre el debate actual del papel del *Estado* y del *Mercado* como instrumentos de coordinación para el uso eficiente de recursos y el desarrollo de las personas.

3. Del Orden económico-social de los valores con los que se identifica la Sociedad va a depender tanto el comportamiento de las personas como el de sus instituciones. Estos "*sistemas de valores*" constituyen la base de las formas cómo se organizan los diferentes órdenes de competencia, laboral, fiscal, educativo, etc. que se recoge en las leyes y en las disposiciones legales. Pero descansan en una *cooperación, contribución* de estos "*órdenes*" al desarrollo efectivo de los *valores*, el marco de actuación del Estado, del Mercado, de las Instituciones y de las personas. Con lo que se facilita la fijación de objetivos y prepara las bases para el diálogo entorno a la asignación de los recursos según las preferencias de las Instituciones y de las personas implicadas
4. En el marco determinado por el "*sistema de valores*" y la configuración del marco institucional se define el papel del *Estado* y del *Mercado* con lo que se fija el espacio del que dispone la empresa para configurar su propio "orden empresarial". En este marco que define el ordenamiento económico-social actúa la empresa, así como otras Instituciones, definiendo sus valores, así como sus sistemas de objetivos finales y sus objetivos instrumentales. Sobre sus "*sistemas de valores*" que definen el orden empresarial, o en su caso Universitario, de un hospital, etc. se articulan los "*procesos de cooperación*", y se configura su "*Cultura Empresarial*" que debe regir en sus decisiones y comportamientos.
5. La pieza clave del "*orden socio-económico empresarial*" la constituye la "*capacidad de liderazgo*" para realizar los procesos de cambio y transformación que permanentemente hay que realizar en ese espacio definido por el orden empresarial y su "*sistema de valores*" específico. Sin liderazgo no es posible dar respuesta responsable a los procesos de cambio y no es posible definir las estructuras organizativas que asuman los procesos de coordinación con el menor coste posible. La orientación a largo plazo del desarrollo integral de la persona involucrada en una eficiente utilización de los recursos y de las capacidades disponible. La clave es la orientación del liderazgo a generar los potenciales de las personas y su capacidad de cooperación.
6. En la creciente complejidad de los procesos socio-económicos y empresariales todas las personas están implicadas en las nuevas formas organizativas en redes a realizar procesos de dirección, lo que exige de una mayor capacidad directiva a muchas personas. Esto es, la dirección de proyectos, el trabajo en equipos, en organizaciones multidisciplinarias y con grandes exigencias a un pensamiento global, además de su capacidad analítica especializada, plantea la necesidad del conocimiento y de las habilidades para adoptar las instituciones, procesos y funciones conjuntamente con la integración de personas en el proyecto global.

7. La existencia de una economía que contribuya al desarrollo integral de sus miembros de una sociedad, capaz de generar los *superávits* necesarios para atender las necesidades de las personas y su desarrollo, solo se logra cuando se generan *competencias* en las personas y en las Instituciones que permite ser a la economía "*competitiva*"; esto es, eficiente en la utilización de los recursos y sus capacidades a nivel global, a nivel empresarial, a nivel de todas y cada una de las instituciones: *productividad*. Es donde juega un papel clave el desarrollo de competencias, que coordinadas generan creatividad e innovación, con lo que crecen el valor las personas y las instituciones.
Y esto es posible y sin grandes costes: solo se precisa impulsar el "*sistema de valores*" *compartidos*" que hacen posible la "*cooperación*".

VII. BIBLIOGRAFÍA

- ACKERMANN, J. (2012), "Leader on Leadership", en: "Leading in the 21st Century", ed. Barton, D., Grant, A., y Horn, M., Mckindsey Quaterly,
- ALBACH, H. (2012), "La economía Social de Mercado hoy", en: Documentos a Debate, Núm.52, Octubre/2012, IDOE, Universidad de Alcalá, Alcalá de Henares.
- BARTON, D. (2011), "Capitalism for the long term", en: HBR 03/2011
- BARTON, D., GRANT, A. y HORN, M. (2011), "Leading in the 21th Century", en: McKinsey Quaterly, Junio 2012
- BLAIR, T. (2012), "Leading transformation in the 21st Century", en: Government Designed for the New Times, Mckindsey
- BUCHANAN, J. (2009) citado por Weidemann, J., "Krisen Management und Ordnungspolitik-", Deutsche Bundesbank, núm. 8, 13 febrero 2013, p.3
- "Caritas in Veritate" (2009), Carta Encíclica, Benedicto XVI, 29 Junio Vaticano 2009
- COASE, R. H. (1937), "The nature of the firm", en: Económica, Vol.4, Núm.16
- DAVIS, I. (2005), "The biggest contract", en: The Economist, Núm.27, 26 de Mayo 2005
- GARCÍA ECHEVARRÍA, S. (2013), "Necesidad de un Orden económico-social para hacer frente a los problemas actuales", en: Conferencias y Trabajos de Investigación Nr.344 , IDOE, Universidad de Alcalá, Alcalá de Henares.
- GRANT, A. (2013), "Givers take all: the hidden dimension of corporate culture", en: Mckindsey Quaterly, Abril 2013
- HOMANN, K. (2007), "El programa ético de la Economía de Mercado", en: Documentos a Debate Núm.10, Julio 2007, IDOE, Universidad de Alcalá, Alcalá de Henares
- ISSING, O. (..), "Should we have faith in central banks?", en: European Central Bank, Press Division, 26 octubre 2000
- KEITEL, H. P. (2009), "Declaración a favor de los valores auténticos", en: Documentos a Debate, núm.26/2009, IDOE, Universidad de Alcalá, Alcalá de Henares
- KEITEL, H. P. (2009), "El futuro de la Economía Social de Mercado", en: Documentos a Debate Núm.26, Abril 2009, IDOE, Universidad de Alcalá, Alcalá de Henares.
- KÖHLER, H. (2007), "El empresario en la Sociedad", en: Documentos a Debate, Núm.5 /2007, IDOE, Universidad de Alcalá, Alcalá de Henares
- KÖHLER, H. (2009), "Discurso del Presidente de Alemania Prof. Horst Köhler en Berlín sobre la crisis financiera y económica", en: Documentos s Debate, núm.28/Junio 2008, IDOE, Universidad de Alcalá, Alcalá de Henares

MIROW, M. (2011), "Retos a la Estrategia Empresarial del siglo XXI: la empresa en el dominio de la complejidad", ed. Cinca, Madrid

MORILLO, J. (2013), "Crítica al positivismo de Milton Friedman desde la praxeología de Ludwig von Mises", Tesis Doctoral, Universidad Rey Juan Carlos

MÜLLER-ARMACK, A. (1976), "Wirtschaftsordnung und Wirtschaftspolitik", 2ª ed., Paul Haupt Vlg. Berna-Stuttgart.

OCKENFELDS, W. (2008), "Los valores morales son rentables", en: Documentos a Debate, núm.16/2008, IDOE, Universidad de Alcalá, Alcalá de Henares

PANNEHAMP, J. (2012) "Deutsche Bank Volkswirt warnt vor collapse des Geldsystems", en: Handelsblatt, 23 de Enero 2012

PHELPS, E. (2012), "Germany is right to ask for austerity", en: Financial Times, 20 de Julio 2012

RODENSTOCK, R. (2005), "Wirtschaftliche Logik und soziale Verantwortung", en: Forum Núm.151/Julio 2005, Iwd, Colonia

RÖPKE, W. (1979), "Jenseits von Angebot und Nachfrage", 5ª ed., Haupt Vlg, Berna-Stuttgart

SCHREMPPE, J. (2005), "Schrempp kritisiert Daimler-Manager", en: Süddeutsche Zeitung, Stuttgart

STORBECK, O. (2012), "Ökonomie-eine Disziplin mit vielen Baustellen", en Handelsblatt, 23 de Enero 2012

The Economist, "Sumatra Goshal", 29 de mayo 2009

THOM, N. y MÜLLER, R. C. (2013), "Management de la innovación de las empresas medianas y pequeñas", en: Conferencias y Documentos de investigación , núm.3, IDOE, Universidad de Alcalá, Alcalá de Henares.

UTZ, A. F. (1998), "Ética Económica", ed. Unión Editorial, Madrid

VON MISES, L. (1980), "La acción humana", 4ª ed., Unión Editorial, Madrid 1986

WILLGERODT, H., en: Watrin, Ch. (2012), "Hans Willgerodt (1924-2012) Sein Beitrag zur Ordnungspolitik", en: Zeitschrift für Wirtschaftspolitik, año 61/2012/Núm.3, p.235
"Prólogo a la obra "Werten und Wissen Beiträge zur Politischen Ökonomie", P. XI